

**STRATEGI PEMASARAN FILTER
PT. Selamat Sempurna Tbk.**

**OLEH:
Surungan Andreas Hutabarat
39020067**

Term Paper

**Diajukan Kepada Sidang Program Studi Magister Teknik Industri
Program Pascasarjana sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh gelar Magister Teknik**



**Program Studi Magister Teknik Industri
Program Pascasarjana
Universitas Pelita Harapan
2005**

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR *TERM-PAPER*

Saya mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Pelita Harapan,

Nama : Surungan Andreas Hutabarat

Nomor : 39020067

Program Studi : Magister Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir *term-paper* yang saya buat dengan judul :

STRATEGI PEMASARAN FILTER PT SELAMAT SEMPURNA TBK.

adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada akhir *term-paper* saya.
2. Bukan hasil duplikasi karya tulis lain yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar master di tempat lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas akhir *term-paper* saya.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan di atas, maka tugas akhir *term-paper* ini batal.

Jakarta, 15 Januari 2005



Surungan Andreas Hutabarat

ABSTRAKSI

Dalam perkembangan persaingan dunia bisnis filter yang semakin kuat dan penuh dengan ancaman dengan makin berlakunya persaingan bisnis global yang akan berlanjut pada perdagangan bebas ini PT Selamat Sempurna Tbk. dihadapkan pada kondisi persaingan yang kuat dengan gabungan perusahaan-perusahaan dari China yang menawarkan produk filter dengan harga yang sangat murah. Dengan keadaan ini PT Selamat Sempurna Tbk. tidak bisa tinggal diam, maka dilakukanlah strategi bisnis untuk memenangkan persaingan ini atau minimal bisa bertahan dari serangan perusahaan-perusahaan China ini dimana telah membuat berguguran banyak pabrik-pabrik filter di banyak negara.

Dengan penerapan Strategi bisnis sebagai *Analizer* dengan penerapan diferensiasi produk yang luas dan lengkap dalam ragam filter otomotif serta mengumandangkan sebagai “*One Stop Shopping*” pabrikan filter maka PT Selamat Sempurna Tbk. perlu untuk ditunjang dengan strategi pemasaran yang memadai dimana saat ini dirasakan masih sangat lemah karena hanya mengandalkan relasi dan loyalitas hubungan pelanggan dengan PT Selamat Sempurna Tbk. dimana saat ini CEO dari PT Selamat Sempurna Tbk. menjadi “*One Man Show*” dalam pemasaran produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. dengan mengandalkan hubungan baik dengan para pelanggan dan kenalannya dalam dunia bisnis ini. Hal ini dirasa sangat riskan mengingat CEO dari PT Selamat Sempurna Tbk. sudah akan memasuki masa pensiunnya.

Strategi pemasaran dari PT Selamat Sempurna Tbk. akan ditentukan dengan mengandalkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada dengan memakai SWOT analisis serta digali dengan EFE-IFE *Matrix*, dan juga dengan IE *Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, *QSPM* analisis, dan *Marketing Mix* dimana akan ditemukan strategi-strategi yang cocok untuk diterapkan pada PT Selamat Sempurna Tbk. dalam memenuhi tujuan perusahaan dalam strategi pemasarannya.

Analisis ini juga akan dapat menentukan Apakah produk atau bisnis ini masih menarik bagi para pelanggan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah-langkah yang tepat untuk memajukan perusahaan dan usaha yang dilakukannya agar dapat lebih menarik pelanggan dan dengan sendirinya membuka peluang untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis filter ini dimana pasar yang tumbuh tidak sebesar pertumbuhan pabrikan filter yang makin banyak terutama di daratan China.

Pada akhirnya strategi pemasaran yang di dapat dari hasil analisis itu akan ditentukan secara prioritas untuk penerapannya tergantung dari nilai kepentingan dan efek yang diharapkan akan besar terjadi perubahannya setelah penerapan strategi pemasaran tersebut. Kesimpulan dan saran merupakan penutup dari rangkaian analisis tersebut dengan usulan-usulan yang perlu dalam pemilihan strategi pemasaran dalam penerapan strategi yang sesuai dengan kemampuan perusahaan dan dapat bermanfaat untuk perusahaan dalam pemasaran produknya di dunia bisnis filter global.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pernyataan Keaslian	ii
Abstraksi	iii
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	x
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penulisan	5
1.4. Manfaat Penulisan	5
1.5. Pembatasan Masalah	6
1.6. Sistematika Penulisan	7
Bab 2 Landasan Teori	10
2.1. Strategi Bisnis	10
2.1.1. <i>Miles and Snow's Strategy</i>	10
2.1.2. <i>Porter's Competitive Strategy</i>	13
2.1.3. Alternatif Strategi Bisnis	16
2.2. Segmentasi dan Target Pasar	17
2.3. <i>Product Positioning</i>	20
2.4. <i>Marketing Mix</i>	23

2.5.	Matriks SWOT <i>Analysis</i>	25
2.6.	Analisis Persaingan Industri	28
2.6.1.	Pesaing Industri Sejenis	30
2.6.2.	Pendatang Baru	30
2.6.3.	Produk Substitusi	31
2.6.4.	Pemasok	31
2.6.5.	Pembeli	32
2.7.	Analisis Matriks EFE – IFE	32
2.8.	Analisis Matriks IE (Internal – Eksternal)	34
2.9.	Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i>	35
2.10.	Analisis QSPM	36
Bab 3	Metodologi Penulisan	37
3.1.	Kerangka Konseptual	37
3.2.	Langkah-langkah Penulisan <i>Term-Paper</i>	38
Bab 4	<i>Pengumpulan Data.</i>	44
4.1.	<i>Company Profile</i> PT Selamat Sempurna Tbk	33
4.2.	Karakteristik Produk	50
4.3.	Data-data Produksi dan Penjualan	54
4.4.	Data Pesaing/ <i>Competitor</i> Serta <i>Product Positioning</i>	55
Bab 5	Analisa dan Pembahasan	57
5.1.	Analisa Penerapan Strategi	57
5.1.1.	Analisa EFE-IFE Matriks	57
5.1.2.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	60

5.1.3.	<i>Analisa Matrix SWOT</i>	61
5.1.4.	<i>Internal-External Matrix (IE Matrix)</i>	68
5.1.5.	<i>Grand Strategy Matrix</i>	69
5.1.6.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	71
5.2.	<i>Analisa STP (Segmentation-Targeting-Positioning)</i>	74
5.2.1.	<i>Segmentasi Pasar</i>	75
5.2.2.	<i>Penentuan Target</i>	76
5.2.3.	<i>Positioning (Penentuan Posisi)</i>	76
5.3.	<i>Analisa Strategi Bauran Pemasaran (Marketing Mix)</i>	78
5.3.1.	<i>Product</i>	79
5.3.2.	<i>Price</i>	81
5.3.3.	<i>Place</i>	81
5.3.4.	<i>Promotion</i>	82
5.3.5.	<i>People</i>	84
5.3.6.	<i>Process</i>	84
5.3.7.	<i>Physical Evidence</i>	84
Bab 6	<i>Kesimpulan dan Saran</i>	85
6.1.	<i>Kesimpulan</i>	85
6.2.	<i>Saran</i>	90
	<i>Daftar Referensi</i>	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>Environment Strategy Continuum</i>	13
Gambar 2.2.	Contoh dari Variabel Segmentasi untuk <i>Organization Markets</i> ..	20
Gambar 2.3.	Contoh <i>Perceptual Mapping</i> Menggunakan Dua Atribut Potensial Produk	22
Gambar 2.4.	Pendekatan Terhadap <i>Positioning Strategy</i>	22
Gambar 2.5.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategi Marketing Sebuah Perusahaan Menurut Kotler et al. (1999)	24
Gambar 2.6.	Matriks TOWS	27
Gambar 2.7.	Analisis Persaingan	29
Gambar 2.8.	Evaluasi Analisis Struktur Industri	29
Gambar 2.9.	IE (<i>Internal – External</i>) <i>Matrix</i>	34
Gambar 2.10.	<i>Grand Strategy Matrix</i>	35
Gambar 3.1.	Diagram Alir Kerangka Konseptual	42
Gambar 3.2.	Langkah-langkah Penulisan <i>Term-Paper</i>	43
Gambar 4.1.	Sertifikasi ISO-9002	49
Gambar 4.2.	Sertifikasi ISO/TS 16949:2002	50
Gambar 4.3.	Detail <i>Oil Filter</i>	52
Gambar 4.4.	Variasi Produk Filter PT Selamat Sempurna Tbk.	54
Gambar 4.5.	<i>Product Positioning</i>	56
Gambar 5.1.	<i>Internal-External Matrix</i>	69
Gambar 5.2.	<i>Grand Strategy Matrix</i>	70

Gambar 5.3.	Segmentasi Pasar PT Selamat Sempurna Tbk.	75
Gambar 5.4.	<i>Product Positioning</i> PT Selamat Sempurna Tbk.	78
Gambar 5.5.	Jaringan Distribusi PT Selamat Sempurna Tbk.	82



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Kesimpulan dari <i>Miles and Snow Strategy Typologies</i>	12
Tabel 2.2.	<i>Skills, Resources and Structural Requirement of Porter's Strategic Types</i>	15
Tabel 2.3.	<i>Relationship Between Bartlett and Ghosal's Strategic Types and the Corresponding Structural</i>	17
Tabel 2.4.	Penjelasan dan Contoh Strategi Alternatif	13
Tabel 5.1.	Faktor-faktor Utama Eksternal	58
Tabel 5.2.	Faktor-faktor Utama Internal	59
Tabel 5.3.	<i>Competitive Profile Matrix</i>	60
Tabel 5.4.	Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi	67
Tabel 5.5.	Penggabungan Alternatif Strategi	68
Tabel 5.6.	Alternatif Strategi	71
Tabel 5.7.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	72

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Dalam persaingan ketat yang terjadi di dalam dunia bisnis saat ini, maka diperlukanlah rencana dan strategi yang matang untuk dapat memenangkan persaingan ataupun minimal dapat tetap bertahan dalam kaneah bisnis baik dalam maupun luar negeri dimana perusahaan yang tidak kompeten maupun yang tidak mau ambil bagian dalam perubahan-perubahan yang terjadi dalam persaingan ini akan tersingkir dan jatuh dalam persaingan yang makin ketat ini.

Sebagai perusahaan yang telah berdiri selama 31 tahun, PT Selamat Sempurna Tbk. sebagai salah satu produsen Filter yang telah mengekspor filter ke 52 negara di dunia yang tersebar di 5 benua, maka PT Selamat Sempurna Tbk. ini telah menjadi salah satu perusahaan industri filter yang cukup besar di dunia, bahkan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara.

Dalam bisnis Filter ini akan sangat tergantung pada perkembangan industri *automotive* dunia dimana masih dikuasai oleh Jepang, Eropa, dan Amerika, sehingga arah pengembangan dari produk-produk filter akan mengarah kepada *design* dan spesifikasi dari produsen *automotive* tersebut. Selain itu munculnya China sebagai kekuatan baru yang besar dalam industri dan bisnis ini turut makin meramaikan persaingan dalam dunia bisnis filter. Produk dari China ini sangat banyak mendesak para pemain lama untuk membuat strategi baru dan pengembangan-pengembangan baru yang lebih baik untuk tetap dapat bersaing dalam dunia bisnis ini.

Saat ini penerapan strategi bisnis dan *marketing* akan menjadi hal yang paling penting dalam mempertahankan diri dari persaingan yang makin ketat, dimana semua perusahaan industri filter dunia pasti juga akan melakukan strategi dan *marketing* yang makin kuat, maka PT Selamat Sempurna Tbk. juga harus dapat melakukan suatu perubahan dengan strategi dan *marketing* yang lebih baik untuk dapat menghadapi para pesaingnya.

Pertumbuhan industri *automotive* yang tidak sebanding dengan pertumbuhan perusahaan filter (terutama karena masuknya China sebagai pemain baru dalam bisnis ini dengan skala besar) maka akan menimbulkan masalah dalam hal pemasaran dan merubah peta persaingan dalam bisnis ini. Dengan skala besar ekspor China yang didukung oleh pengembangan industri kecil filter yang sangat menjamur ini di China, membuat China sebagai pesaing yang sangat kompeten dari segi harga dalam perebutan pangsa pasar *after market* walau secara teknologi China masih belum terlalu baik. China saat ini terus menerus memperbaiki teknologi dan kualitas produk filter mereka dan diperkirakan dalam waktu dekat akan mampu bersaing dengan pemain-pemain lama, sehingga dalam hal ini PT Selamat Sempurna Tbk. mau tidak mau harus memiliki strategi tersendiri dalam menghadapi masalah ini dan memecahkan masalah itu tepat pada waktunya serta sesuai dengan kepentingannya.

Saat ini PT Selamat Sempurna Tbk. menjalankan strategi QDC (*Quality, Delivery, dan Cost*) dimana *Quality* menjadi unsur yang terkuat, sehingga PT Selamat Sempurna Tbk. mengambil TS-16949 dimana menjadi suatu keharusan untuk menjamin kualitas di pasar filter seperti yang tersyarat untuk dapat masuk pasar OEM di Amerika dan Eropa.

Delivery yang tepat waktu dan sesuai pesanan merupakan hal kedua yang menjadi fokus penting dalam strategi pemasaran PT Selamat Sempurna Tbk. untuk dapat merebut pangsa pasar di dunia. Dengan menempatkan *base/perwakilan* (baik dengan cara *partner* maupun dengan para distributor) di area-area perdagangan di tiap-tiap distrik pada 52 negara di dunia diharapkan akan mampu melempar produk filter ke pasar pada saat yang tepat.

Cost merupakan unsur strategi terakhir dimana hal ini menjadi *constrain* dengan *Quality*, sehingga peningkatan teknologi dan *cost reduction program* menjadi hal yang harus terus menjadi bahan pengembangan bagi PT Selamat Sempurna Tbk. Faktor *Cost/Harga* yang saat ini menjadi titik sasaran yang diserang oleh produk dari China dalam merebut pangsa pasar yang ada, walaupun masih terbatas pada pangsa pasar *After Market*.

Strategi sebagai Industri Filter yang "*One Stop Shopping*" maka PT Selamat Sempurna Tbk. dengan kapasitas produksi yang besar dan lengkap akan menyediakan bermacam produk filter dengan berbagai jenis untuk berbagai jenis merek *automotive* dari tahun 1970 hingga yang terbaru saat ini. Hal ini untuk membuat daya tarik dari para distributor agar bisa melengkapi persediaannya secara utuh untuk produk-produk yang dicari oleh para pelanggannya dimana setiap area/daerah memiliki tipe-tipe kendaraan favorit dan dari jenis yang mereka butuhkan.

Dengan adanya produk filter China yang masuk pada pasar dengan harga yang murah, maka persaingan harga akan terjadi pada pangsa pasar *After Market*. Penerapan kualitas baik diharapkan tetap dipertahankan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. sebagai perusahaan yang telah memiliki TS-16949, maka perang harga dengan

produk China akan sulit dilakukan, sehingga PT Selamat Sempurna Tbk. harus dapat mencari cara lain agar dapat mengatasi dan mengambil kembali pasar yang direbut oleh produk-produk China.

Kurang mengertinya para Distributor akan mutu dan cara kerja filter juga menjadi kendala tersendiri bagi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam penetrasi pasar yang baru, sehingga berbagai strategi pemasaran yang dijalankan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. terkadang menjadi gagal karena kurangnya pengetahuan dari para Distributor dalam merebut pasar yang ada.

1.2. Perumusan Masalah

Situasi seperti yang telah dijelaskan di atas menuntut PT Selamat Sempurna Tbk. untuk mempersiapkan diri mengambil langkah-langkah dalam menghadapi persaingan ini. Agar dapat menerapkan strategi pemasaran yang tepat maka ada beberapa pertanyaan yang harus dijawab. Adapun pertanyaan itu dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana Strategi Pemasaran yang saat ini tengah dijalankan oleh PT Selamat Sempurna Tbk.?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang terjadi dalam pengimplementasian strategi yang ada saat ini?
3. Apakah ada cara untuk menghadapi permasalahan dalam penerapan strategi yang ada?
4. Apakah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT Selamat Sempurna Tbk. saat ini dalam menghadapi persaingan yang makin ketat? (Dengan 4P/7P ataupun SWOT Analisis)

5. Strategi pemasaran seperti apa yang sesuai dengan PT Selamat Sempurna Tbk. serta kondisi saat ini?

Dengan menjawab pertanyaan tersebut di atas maka diharapkan PT Selamat Sempurna Tbk. dapat mengambil langkah-langkah awal dalam menentukan strategi pemasaran yang akan diambil.

1.3. TUJUAN PENULISAN

Tujuan dari penulisan *term paper* ini adalah untuk dapat lebih memahami strategi pemasaran yang dijalankan dalam dunia bisnis yang nyata, dimana kasus PT Selamat Sempurna Tbk. menjadi studi kasus. Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Melakukan kajian dan evaluasi atas strategi pemasaran yang dijalankan perusahaan saat ini.
2. Melakukan identifikasi dan analisis mengenai perubahan yang terjadi di pasar apakah berpengaruh terhadap strategi pemasaran yang telah dijalankan.
3. Merumuskan usulan langkah-langkah strategi pemasaran dalam jangka pendek bagi perusahaan guna dapat memenangkan / mempertahankan diri dari persaingan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha / pasar.

1.4. MANFAAT PENULISAN

Dalam penulisan ini diharapkan bahwa hasilnya akan dapat membantu perusahaan yang menjadi studi dalam *term-paper* ini (PT Selamat Sempurna Tbk.) agar dapat mengembangkan strategi pemasarannya, dengan masukan-masukan yang

dapat diberikan dalam penulisan *term-paper* ini. Disamping itu penulisan ini dapat makin membantu penulisnya sendiri dalam makin memahami inti mata kuliah *Industrial and Retail Marketing* sehingga mampu mengaplikasikan ilmu mata kuliah ini dalam kehidupan dunia bisnis yang makin berkembang dan makin penuh akan tantangan.

Diharapkan setelah selesainya penulisan ini penulis dapat makin bertambah luas wawasan dalam dunia bisnis dan *marketing* pada khususnya, sehingga penulis dapat terjun dalam dunia bisnis yang *real* dengan telah mengetahui seluk beluk *marketing* dengan lebih baik dan berguna dalam dunia usaha.

1.5. PEMBATAAN MASALAH

Dalam penulisan *term-paper* ini dibatasi ruang lingkup pembahasan dan masalah adalah sebagai berikut :

1. Teknologi :

Dalam lingkup ini masalah pengembangan teknologi tidak akan dijelaskan secara detil, hanya diperkenalkan pada prosesnya saja serta hubungan teknologi yang langsung berhubungan dengan strategi pemasarannya saja.

2. Data dan Informasi :

Dalam hal data dan informasi yang berkaitan akan PT Selamat Sempurna Tbk. akan berdasarkan data sekunder dan informasi yang diambil berdasarkan wawancara dengan bagian *marketing* dan *sales* serta PPIC dari PT Selamat Sempurna Tbk. dimana departemen tersebut juga mendapat sebagian informasinya berdasarkan penjelasan dan analisis dari para distributor dan rekanan PT Selamat Sempurna Tbk. di luar negeri.

3. Lokasi :

Lokasi dari penelitian *term-paper* ini akan berdasarkan data *marketing* dari ekspor ke benua Amerika, Eropa, Australia, dan Asia saja, dimana ketiga benua tersebut menjadi tujuan ekspor terbesar dari PT Selamat Sempurna Tbk. sampai saat ini.

1.6. SISTIMATIKA PENULISAN

Penulisan *term-paper* ini dijabarkan dalam kerangka penulisan yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Bab I, Pendahuluan :

Dalam bab ini sebagai pendahuluan berisikan sebagai berikut :

- 1.1. **Latar Belakang**, dimana pada bagian ini dibahas latar belakang dari pemilihan judul dan tema dari *term-paper* ini yang kiranya berkaitan dengan mata kuliah *Industrial and Retail Marketing* agar dapat lebih memahami kondisi dunia bisnis yang nyata.
- 1.2. **Perumusan Masalah**, pada bagian ini akan dijabarkan permasalahan yang ada pada PT Selamat Sempurna Tbk. beserta strategi pemasaran yang tengah dijalankan oleh perusahaan ini dalam persaingan dan perkembangan bisnisnya, serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan ini dalam pengimplementasiannya.
- 1.3. **Tujuan Penulisan**, dimana sub-bab ini akan menerangkan tujuan dari penulisan *term-paper* ini baik dari segi perusahaan yang dibahas (PT Selamat Sempurna Tbk.) maupun bagi penulis *term-paper* ini, dimana penulis sedang mempelajari mata kuliah *Industrial and Retail Marketing*

dan dapat lebih mengerti dalam aplikasinya dan dapat memecahkan permasalahan yang ada pada sub-bab rumusan masalah.

- 1.4. **Manfaat Penulisan**, dimana berisikan manfaat yang kiranya dapat diambil dari penulisan *term-paper* ini.
- 1.5. **Pembatasan Masalah**, pada bagian ini masalah dan pembahasan dari *term-paper* ini akan dibatasi, dimana dimaksudkan agar lebih fokus kearah *marketing* sebagai titik tujuan *term-paper* ini, sedangkan hal lainnya yang mendukung akan dimasukkan sebagai bahan pendukung yang pembahasannya tidaklah detail.
- 1.6. **Sistimatika Penulisan**, berisikan sistimatika penulisan yang dipakai oleh penulis dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan *term-paper* ini.
2. **Bab II, Landasan Teori** : pada bab ini akan dibahas teori-teori yang berhubungan dengan *marketing*, terutama yang berkaitan dengan B2B, serta akan juga dimasukan teori-teori yang menunjang *marketing* seperti SWOT analisis, Teori 4P/7P, dan juga hal lain yang berhubungan dengan *marketing* dan juga dari pelajaran yang diterima dalam kuliah *Industrial and Retail Marketing*.
3. **Bab III, Metodologi Penulisan** : pada bab ini akan dibahas dan dijabarkan kerangka penulisan dari *term-paper* ini beserta gagasan-gagasan penulis beserta langkah-langkah yang diambil dalam penulisan, pengambilan data dan informasi, studi literatur, tata cara analisis sampai pada akhirnya pengambilan kesimpulan dan saran sesuai dengan analisis dan data-data yang ada.
4. **Bab IV, Pengumpulan Data** : dimana pada bab ini akan dijabarkan segala bentuk data yang diterima dan di dapat dari informasi bagian *Marketing and*

Sales PT Selamat Sempurna Tbk. beserta data hasil wawancara bagian *marketing* PT Selamat Sempurna Tbk. terhadap para *customer*-nya.

5. **Bab V, Analisis dan Pembahasan :** bab ini akan berisikan analisis dan pembahasannya akan masalah yang berhubungan dengan materi yang telah dibatasi ini sehingga menjadi lebih jelas dan dapat dibuat sebagai dasar dari penarikan suatu kesimpulan. Segala nilai positif dan negatif dari PT Selamat Sempurna Tbk. dalam penerapan strategi pemasarannya akan dibahas dengan jelas.
6. **Bab VI, Kesimpulan dan Saran :** bab ini merupakan penutup dari *term-paper* ini dimana akan dibuatkan kesimpulan berdasarkan analisis yang telah dibuat pada bab sebelumnya, dan akan diakhiri oleh saran-saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil analisis dan berdasarkan teori yang ada.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. STRATEGI BISNIS

Teori dasar yang digunakan dalam penulisan *term-paper* ini meliputi : Strategi Organisasi (*Miles and Snow's Strategy, Porter's Competitive Strategy, Bartlett and Ghoshal's Strategy, dan Alternatif Strategi Bisnis*), *SWOT Matrix Analysis, Product Positioning, Marketing Mix*, dan analisis STP.

2.1.1. Miles and Snow's Strategy (Robbins, 2002)

Raymond Miles dan Charles Snow mengklasifikasikan perusahaan dalam empat tipe dasar strategis yang berhubungan dengan produk mereka dan kondisi pasar. Mereka membagi tipe-tipe tersebut menjadi sebagai berikut:

1. *Defenders* :

Adalah suatu organisasi yang memiliki stabilitas yang tinggi dengan produk-produk tertentu dan segmen pasar yang sempit/tertentu pada *potential market*. Perusahaan seperti ini menjalankan standar aksi ekonomis seperti harga yang kompetitif, atau produk-produk yang memiliki kualitas tinggi. Biasanya perusahaan yang menganut strategi *defender* kurang memperhatikan pengembangan dan *trend* yang berlangsung di luar ruang lingkup mereka, dan perusahaan seperti ini lebih memilih untuk berkembang dengan penetrasi pasar dan juga mungkin dengan pengembangan produk-produk terbatas.

2. *Prospectors* :

Perusahaan dengan tipe strategis seperti ini adalah dimana perusahaan yang selalu berusaha untuk menemukan dan mengembangkan suatu produk baru dan juga peluang pada pasar yang baru. Inovasi merupakan suatu hal yang terpenting bagi perusahaan ini dibandingkan dengan margin keuntungan yang besar. Keberhasilan dari perusahaan-perusahaan dengan tipe strategis ini tergantung dari kemampuan pengembangan dan selalu menjaga kapasitas atas survei pasar dan kondisi lingkungan, *trend*, lalu memperkenalkan produk-produk baru tersebut berdasarkan atas penelitian-penelitian tersebut.

3. *Analyzers* :

Perusahaan-perusahaan dengan tipe ini meminimalkan resiko dengan cara mengadopsi inovasi-inovasi baru yang telah terbukti berhasil, yang dilakukan oleh orang lain, lalu mereka mengembangkannya menjadi suatu kesempatan dengan memaksimalkan kesempatan untuk mendapat untung. Jadi strategi mereka adalah untuk menjalankan produk-produk baru atau pasar-pasar baru hanya jika peluang itu sudah ada, dimana perusahaan dengan strategis *prospector* telah meluncurkan terlebih dahulu dan diterima oleh masyarakat. Perusahaan-perusahaan dengan strategi *analyzer* harus mampu memiliki fleksibilitas dan stabilitas yang tinggi dimana mereka dengan cepat merespon setiap kesempatan dengan mengembangkan secara strukturalnya seperti sistem *manufacturing*, distribusi, standarisasi yang tinggi, rutinitas, dan mekanisme untuk melaksanakan efisiensi. Dalam situasi yang cepat berubah atau selalu berubah-ubah maka kemampuan perusahaan tersebut akan menjadi sangat terbatas.

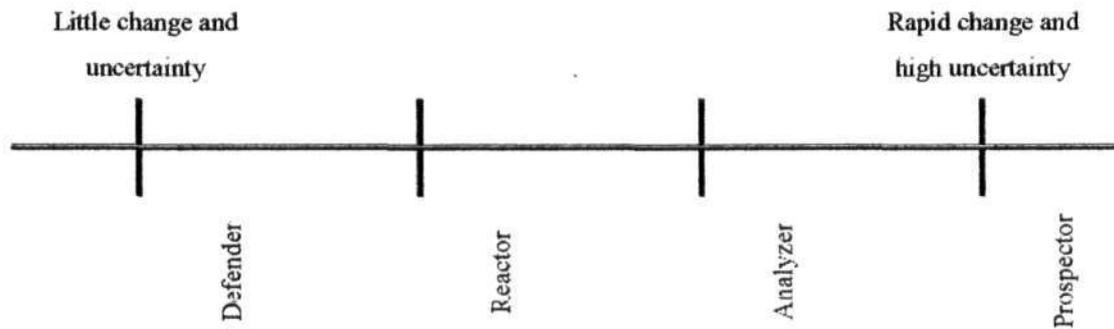
4. *Reactors* :

Strategi ini dijalankan oleh perusahaan-perusahaan yang mengikuti pola yang tidak konsisten dan tidak stabil. Sebuah perusahaan akan menjadi seperti ini jika *top management*-nya gagal membuat strategi perusahaan yang jelas atau manajemen tidak dapat membentuk struktur organisasinya sesuai dengan strategi perusahaan yang telah dipilih, sehingga perusahaan seperti ini biasanya hanya sebagai pengikut / pengekor dari perusahaan lain yang telah masuk terlebih dahulu dalam pasar. Perusahaan ini tidak pernah memulai atau melakukan inisiatif terlebih dahulu baik dari segi inovasi maupun pengembangan produk yang telah ada, mereka hanya mencoba untuk mengikuti perusahaan lain yang telah berhasil menjalankan sesuatu.

Berikut ini disajikan tabel mengenai teori dari Porter tersebut di atas secara keseluruhannya.

Strategy	Goals	Environment	Structural Characteristics
Defender	Stability and Efficiency	Stable	Tight control; extensive division of labor; high degree of formalization; centralized
Analyzer	Stability and flexibility	Changing	Moderately centralized controls; tight control over current activities; looser controls for new undertakings
Prospector	Flexibility	Dynamic	Loose structure; low division of labor; low degree of formalization; decentralization

Tabel 2.1. Kesimpulan dari *Miles and Snow Strategy Typologies* (Robbins, 2002)



Gambar 2.1. *Environment strategy continuum* (Robbins, 2002)

2.1.2. *Porter's Competitive Strategy* (Robbins, 2002)

Michael Porter dari Harvard School of Business merupakan salah satu pemimpin saat ini dalam studi dari bisnis strategi. Dia berpendapat bahwa tidak ada satu perusahaan pun yang dapat sukses dengan menjadi di atas rata-rata usaha untuk menjadi segala sesuatunya untuk setiap orang. Ia mengusulkan agar manajemen harus memilih strategi yang dapat memberikan nilai *competitive advantages* bagi perusahaan. Manajemen dapat memilih salah satu dari tiga strategi yang ada yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Berikut ini adalah penjabaran dari ketiga strategi tersebut:

1. *Cost Leadership Strategy* :

Adalah dimana organisasi atau perusahaan menetapkan untuk menjadi produsen dengan biaya rendah pada industri tersebut. Kesuksesan strategi ini mengharuskan perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam segi biaya. Sedangkan untuk kualitas produk atau pelayanan yang ditawarkan harus disesuaikan dengan apa yang ditawarkan oleh para pesaing, atau setidaknya dapat diterima oleh para pembeli. Perusahaan dengan strategi seperti ini harus memperhatikan efisiensi pada operasional, skala ekonomis, inovasi

teknologi, biaya tenaga kerja yang rendah, dan kemudahan akses pada perolehan bahan baku.

2. *Differentiation Strategy* :

Perusahaan dengan strategi ini berusaha untuk menjadi perusahaan yang unik dimana dalam dunia industri yang dijalankan mereka memberikan nilai yang seluas-luasnya kepada pembeli. Hal-hal tersebut dapat berupa kualitas yang tinggi, jasa yang lebih dari yang lain, desain yang inovatif, kemampuan teknologi yang di atas rata-rata, dan dapat pula berupa *brand image* yang baik. Kunci dari pilihan ini adalah harus dapat berbeda dari apa yang ditawarkan oleh pesaing dan secara signifikan cukup untuk mendapatkan harga premium melebihi dari biaya diferensiasi produk yang ditawarkan.

3. *Focus Strategy* :

Strategi fokus, berbeda dengan dua contoh strategi di atas dimana kedua strategi tersebut memanfaatkan luasnya atau lebarnya segmen-segmen industri yang ada. Manajemen dengan fokus strategi akan memilih sebuah segmen atau sekelompok segmen dalam sebuah industri (misalnya variasi produk, tipe dari pemakai produk, jalur distribusi, dan lokasi dari pembeli) dan dengan strategi khusus untuk melayani segmen ini di luar dari perusahaan lain. Tujuan dari perusahaan ini adalah untuk mengeksploitasi segmen pasar yang sempit dimana strategi fokus ini berhasil atau tidaknya pada suatu segmen pasar, tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut dalam *men-support* pada biaya ekstra.

Jika ada perusahaan yang tidak menggunakan salah satu dari ketiga strategi bisnis yang dijabarkan di atas, maka perusahaan tersebut dikatakan Michael Porter sebagai *Stuck in the middle*, yang berarti organisasi tersebut tidak mampu mendapatkan *competitive advantage*-nya melalui satu dari ketiga strategi tersebut. Porter mencatatkan bahwa organisasi yang sukses sering kali membawa perusahaan ke dalam masalah yang didapat melampaui *competitive advantage*-nya dan berakhir dalam *stuck in the middle*.

Perusahaan yang berada dalam posisi "*stuck in the middle*" adalah perusahaan dimana berada di dalam suatu situasi dimana mereka tidak mampu meningkatkan *competitive advantage* melalui salah satu strategi yang ada, dimana mereka berada di dalam situasi yang tidak pasti dan perusahaan bergerak tanpa strategi yang jelas. Perusahaan yang berada dalam situasi *stuck in the middle strategy* sangat tidak direkomendasikan sama halnya dengan *reactor strategy*, dimana sangat sulit untuk dapat mencapai sukses.

Tabel 2.2. *Skills, resources and structural requirements of Porter's strategic types.* (Robbins, 2002)

Generic strategy	Commonly required skills and resources	Common organisational requirements
Overall cost leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Sustained capital investment and access to capital - Process engineering skills - Intense supervision of labour - Products designed for ease in manufacture - Low-cost distribution system 	<ul style="list-style-type: none"> - Tight cost control - Frequent, detailed control reports - Structured organisation and responsibilities - Incentives based on marketing strict quantitative targets
Differentiation	<ul style="list-style-type: none"> - Strong marketing abilities - Product engineering - Creative flair - Strong capability in basic research 	<ul style="list-style-type: none"> - Strong coordination among functions in R&D, product development and marketing - Subjective measurement and

	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate reputation for quality or technological leadership - Long tradition in the industry or unique combination of skills drawn from other businesses - Strong cooperation from channels 	<ul style="list-style-type: none"> incentives instead of quantitative measures - Amenities to attract highly skilled labour, scientists or creative people
Focus	- Combination of the above policies directed at the particular strategic target	- Combination of the above policies directed at the particular strategic target

2.1.3. Alternatif Strategi Bisnis

Dalam penerapan strategi bisnis, perusahaan seringkali harus menjalankan strategi bisnis alternatif untuk dapat memenangkan persaingan maupun bertahan dalam persaingan di dunia bisnis yang makin ketat ini. Strategi bisnis alternatif ini dapat menjadi pilihan dimana perusahaan dapat melihat terlebih dahulu kemampuan dan potensi yang ada di dalam perusahaan tersebut untuk dapat mengintegrasikannya dalam strategi bisnis yang akan dipilih dan dijalankan.

Ada 13 macam tindakan yang harus dilihat dan dicermati oleh manajemen dalam perusahaan dalam pemilihan strategi bisnis yang akan dipilih dan dijalankan. Adapun ke-13 macam tindakan tersebut dapat dibedakan menjadi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembang produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horisontal, usaha patungan, penghematan, divestasi, dan likuidasi, serta strategi kombinasi. Contoh strategi alternatif dapat dilihat pada penjabaran Tabel 2.3. seperti yang tercantum berikut ini :

Tabel 2.3. Penjelasan dan Contoh Strategi Alternatif (David, 2004)

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH
Integrasi ke depan/hilir	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer	AT&T membuka 45 toko pengecer, dengan nama AT&T Wireless Services, di tahun 1977
Integrasi ke belakang/hulu	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok	Motel-8 membeli pabrik pembuat perabot
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas para pesaing	First Union Bank membeli First Fidelity Bancorp.
Penetrasi pasar	Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar	Johnson Insurance melipatgandakan jumlah agennya di Mexico
Pengembangan pasar	Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru	Anheuser-Busch membeli pabrik minuman keras terbesar di Mexico, Grupo Modelo SA.
Pengembangan produk	Mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru	Ford mengembangkan pusat pelayanan yang berdiri sendiri jauh dari lokasi dealer
Diversifikasi konsentrik	Menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan	Walt Disney Co. membangun arcade untuk keluarga atau remaja yang menyetengahkan permainan interaktif dan bedna dengan gerakan simulator yang dapat dikendarai, beberapa berdasarkan pada tokoh Disney, arcade Disney pertama, menempati ruang seluas 100.000 kaki persegi di Orlando, Florida, dibuka tahun 1998
Diversifikasi konglomerat	Menambah jumlah atau jasa baru, tidak berkaitan	Misys dari Inggris, perusahaan perbankan dan asuransi, membeli Medic Computer Systems, perusahaan perangkat lunak pemeliharaan kesehatan

Diversifikasi horizontal	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan dengan pelanggan yang sudah ada	First Union membeli Wheat First Butcher Singer
Usaha patungan	Dua perusahaan sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama	Lucent Technologies & Philips Electronics NV membentuk Philip Consumer Communications untuk membuat dan menjual telepon
Penghematan/Penciutan	Mengubah penglompokan lewat penghematan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun	Wells Fargo Bank mengurangi 12.600 pekerjaan di tahun 1996 & 1997
Divestasi	Menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi	Raytheon menjual unit perkakas Amana dengan harga \$750 juta kepada Goodman Holding
Likuidasi	Menjual semua asset sebuah perusahaan, bagian per bagian, atas nilai asset berwujud	Riboi menjual asetnya dan mundur dari bisnis

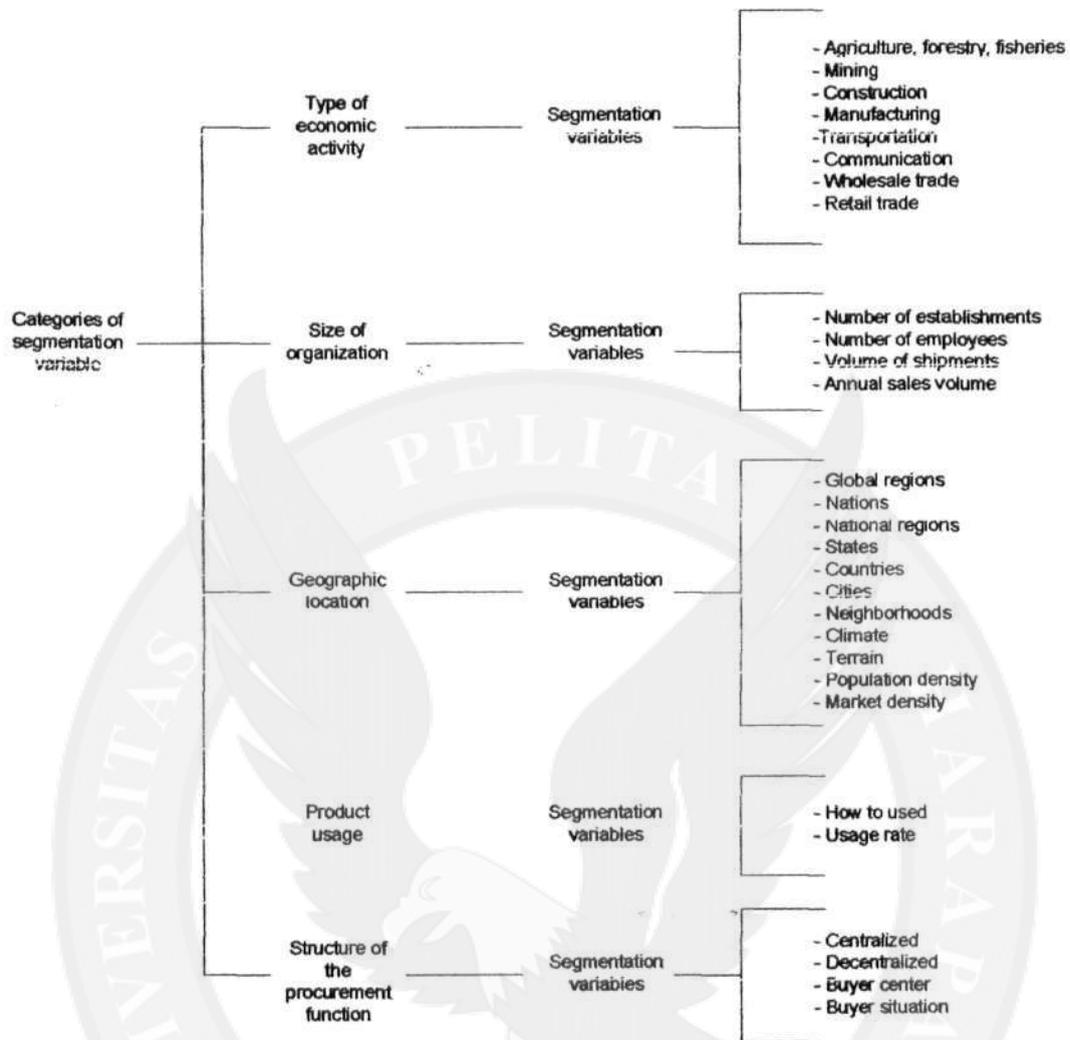
2.2. SEGMENTASI DAN TARGET PASAR

Segmentasi pasar memainkan peranan yang sangat penting dalam proses perencanaan strategi dimana dalam segmentasi pasar ini terdapat beberapa potensi yang dapat menjadi alternatif bagi pembeli, dan terkadang beberapa diantaranya dapat membuat lebih banyak keunggulan dari segi kompetitif dari perusahaan yang satu dibandingkan dengan perusahaan yang lain. Masing-masing perusahaan walaupun dengan kemampuan dan kapasitas yang sama seringkali menempatkan segmentasi pasar menurut cara dan atribut yang berbeda sehingga pada akhirnya menghasilkan target market yang berbeda. Perubahan dari selera dan kebutuhan akan dapat merubah segmentasi pasar yang ada, sehingga perusahaan harus dapat membaca gelagat perubahan segmentasi pasar ini dengan lebih cermat dan tidak

hanya memantau segmentasi pasar yang berada di sekitar lingkungan *customer*-nya saja, sehingga jika *customer* dan lingkungannya meninggalkan segmen tersebut untuk menuju ke tahap berikutnya maka perusahaan harus dapat dengan cepat menyesuaikan diri dan membentuk suatu segmentasi pasar yang baru yang sesuai dengan perubahan tersebut. Lebih jauh apabila semua *potential customer* bagi suatu produk tertentu yang dimiliki perusahaan, tidak terlibat dalam analisis segmentasi utama, maka perusahaan terancam kehilangan relasi *marketing* yang memiliki potensi menguntungkan yang besar.

Secara umum **segmentasi pasar** dapat didefinisikan sebagai pengembangan dan usaha dari program pemasaran yang diarahkan pada kelompok tertentu dalam suatu populasi yang dapat dilayani oleh suatu organisasi. Sejalan dengan segmentasi pasar, perusahaan memilih satu atau beberapa segmen target yang menjadi fokus utama. (Frank G, 2005)

Berikut ini dijabarkan dari beberapa macam variabel segmentasi yang ada yang dapat membedakan satu dengan yang lain dalam pembagian segmentasi pasar bagi suatu perusahaan/organisasi, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.2. berikut ini.

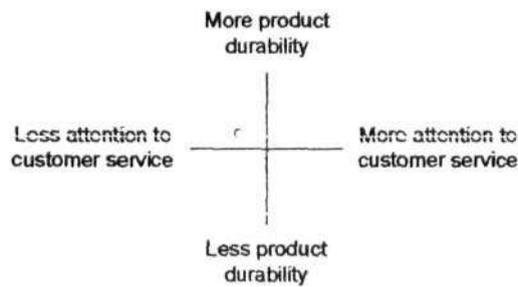


Gambar 2.2. Contoh dari variabel segmentasi untuk *organization markets* (Frank G, 2005)

2.3. PRODUCT POSITIONING

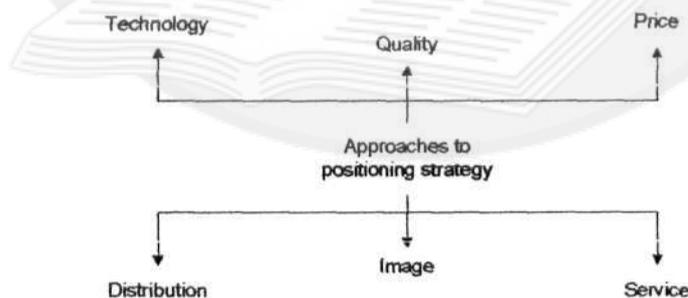
Product positioning dapat diartikan sebagai posisi produk yang ditawarkan berdasarkan tanggapan/pikiran dari para *customer*-nya dibandingkan dengan produk-produk lain yang sejenis yang dikeluarkan oleh para pesaingnya, dengan cara dimana suatu produk ditempatkan oleh para pelanggannya berdasarkan atribut kepentingannya, harga, dan lain-lainnya sesuai dengan posisi suatu produk terhadap produk lain yang sejenis/sama.

Product positioning ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam menerapkan strategi yang akan dipilih. Dengan mengetahui posisi produk yang dihasilkan dimata para *customer* akan menjadi suatu hal yang penting dimana akan membuat suatu perusahaan/organisasi dapat berusaha lebih baik dengan dasar pertimbangan dari beberapa atribut yang penting dari segmentasi pasar yang dipilihnya. Posisi yang dipilih oleh perusahaan dalam segmentasi pasarnya akan menjadi tujuan utama dari pengembangan dan usaha keras perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga dalam usahanya mencapai posisi tersebut perusahaan harus mengembangkan strategi untuk dapat menunjang posisinya agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Penetapan *positioning* ini sangatlah penting karena seluruh jajaran manajemen dalam perusahaan haruslah melihat kemampuan yang ada sehingga posisi yang dipilih sesuai dengan perusahaan tersebut, karena jika salah dalam memilih posisi maka perusahaan tersebut dapat menjadi gagal dalam persaingan dunia bisnis dan akhirnya menjadi tersingkir. Sebuah teknik dalam menentukan posisi suatu produk adalah dengan menggambarkan peta kekuatan dan kelemahan *relative* dari produk tersebut dibandingkan dengan pesaingnya yang disebut sebagai *perceptual mapping* (Frank G, 2005). Contoh dari *perceptual mapping* yang membandingkan dua atribut produk yang potensial, dapat dilihat pada Gambar 2.3. berikut:



Gambar 2.3. Contoh *perceptual mapping* menggunakan dua atribut potensial produk (Frank G, 2005)

Dalam menentukan strategi *positioning* dapat dilakukan dengan pendekatan secara kualitas dan *image*. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pendekatan tersebut yaitu faktor teknologi dan harga akan sangat sangat berpengaruh terhadap kualitas, sedangkan sistim distribusi dan pelayanan akan mempengaruhi faktor *image*. Pendekatan-pendekatan yang dilakukan akan dapat memberi masukan kepada perusahaan/organsasi agar dapat menentukan strategi *positioning* yang dipilih berdasarkan kemampuan dan keadaan dari perusahaan tersebut agar tidak salah dalam menentukan pilihannya. Berikut ini digambarkan pendekatan terhadap strategi *positioning* yang dapat dilihat pada Gambar 2.4. dibawah ini:



Gambar 2.4. Pendekatan terhadap *positioning strategy* (Frank G, 2005)

2.4. *MARKETING MIX*

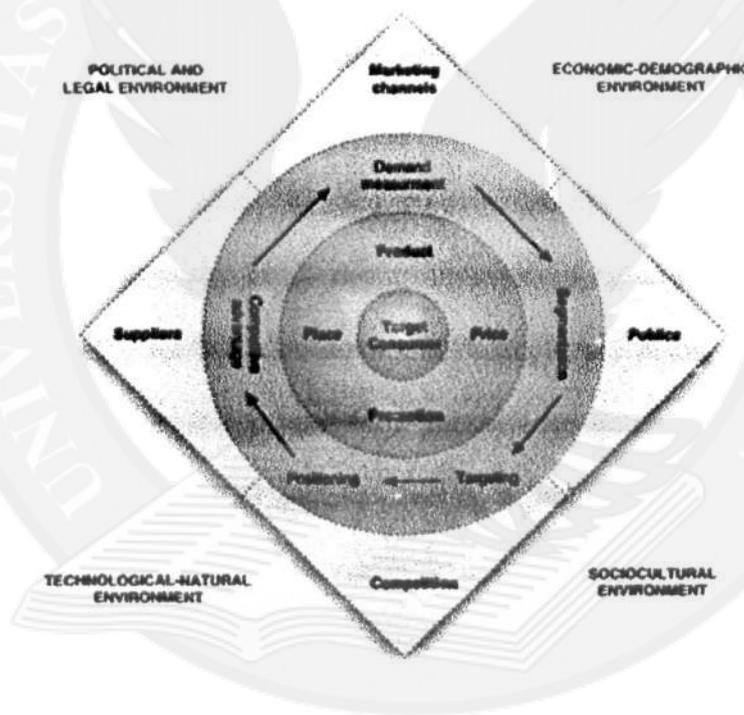
Dalam dunia bisnis, *marketing* adalah suatu hal yang penting yang seringkali menjadi penentuan dalam keberhasilan suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan. Dalam penerapan konsep *marketing* banyak orang yang melihat dan mempelajari konsep *marketing* 4P yang secara umum disebut sebagai *marketing mix* yang dapat menjadi kerangka berpikir dan pengarah bagi para *marketing* dalam mengimplementasikan konsep tersebut. Dalam konsep ini terdapat hal-hal yang harus menjadi keputusan utama yang diperlukan oleh suatu perusahaan agar dapat mencapai standar terendah untuk dapat memenuhi kepuasan para pelanggannya.

Pada Kotler et al. (1999), disebutkan bahwa *marketing mix* tersebut adalah suatu sarana pemasaran yang dapat dikendalikan secara taktis untuk dapat menghasilkan respon terhadap target *market* yang telah ditentukan (Reppel, 2003). Dalam program *marketing* yang efektif, semua elemen tersebut dipadukan demi mencapai kesuksesan *marketing objectives* yang harus dicapai perusahaan. Dalam penerapan *Marketing mix* yang tradisional terdiri dari empat elemen utama (Reppel, 2003) yang didefinisikan oleh Kotler et al. (1999) sebagai berikut:

1. **Product** : Merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar, untuk mendapatkan perhatian, penerimaan, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan apa yang pasar perlukan. Dalam hal ini tercakup didalamnya adalah *physical object*, pelayanan, orang, tempat, organisasi, dan ide-ide.
2. **Price** : Merupakan sejumlah uang yang perlu dibayarkan sebagai imbal balik atas sebuah produk atau jasa yang manfaatnya dirasakan atau digunakan oleh *customer*.

3. **Promotion** : Merupakan kegiatan mengkomunikasikan manfaat dan kegunaan sebuah produk atau jasa dalam rangka mempengaruhi *customer* untuk membeli.
4. **Place** : Merupakan semua kegiatan perusahaan yang bertujuan menyediakan sarana agar produk atau jasa yang ditawarkan mudah diterima oleh pelanggan.

Masing-masing elemen menempati suatu posisi tertentu dalam strategi *marketing* sebuah perusahaan, seperti yang ada pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi *marketing* sebuah perusahaan menurut Kotler t al. (1999) (Reppel, 2003)

Dalam hal *services marketing*, Booms dan Bitner (1981) kemudian menyarankan untuk memperluas *marketing mix* dari 4P menjadi 7P dimana terdapat 3 unsur tambahan untuk memperbaharui/menyesuaikan dengan kondisi yang ada

pada saat ini. Berikut ini adalah penjabaran dari teori Booms dan Bitner mengenai 3 unsur tambahan dalam konsep *marketing mix* 7P (Booms, 2001), yaitu:

1. **People** : Semua orang, dalam hal ini adalah pekerja dan pelanggan, diarahkan untuk terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pemberian pelayanan.
2. **Process** : Merupakan suatu prosedur, mekanisme dan aliran kegiatan sampai pelayanan tersebut dapat digunakan oleh pelanggan.
3. **Physical Evidence** : Merupakan lingkungan di mana suatu pelayanan tertentu disampaikan kepada pelanggan. Hal tersebut mencakup *tangible goods* yang mendukung proses komunikasi dan pemberian pelayanan jasa.

Saat ini masih ada 1 buah "P" lagi yang masih diperdebatkan keberadaannya untuk dapat dimasukkan sebagai unsur tambahan dalam *marketing mix* yaitu "Partnership". Dalam dunia bisnis saat ini pertimbangan akan suatu kerja sama (*partnership*) menjadi suatu pertimbangan khusus untuk dapat mengacu kepada orientasi *marketing* jangka panjang sesuai dengan pertumbuhan fokus *marketing* saat ini. Menjalinkan relasi dengan para pelanggan saat ini dirasakan makin penting untuk dapat mempertahankan/memperkuat kemampuan daya saing perusahaan. (Reppel, 2003)

2.5. MATRIKS SWOT *Analysis*

Matriks SWOT analisis merupakan salah satu cara analisis penting yang dapat membantu manajemen dari suatu perusahaan/organisasi untuk dapat mengembangkan dan memilih strategi yang cocok. Ada empat tipe strategi dalam

matriks SWOT ini yang dapat membantu untuk mengembangkan strategi yang ada, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. (David, 2004)

Strategi SO (strategi kekuatan – peluang) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat memaksimalkan peluang eksternal. Manajemen menginginkan organisasi mereka berada di dalam kekuatan internal, yang dapat dipakai untuk memanfaatkan situasi dan peristiwa yang terjadi pada lingkungan di luar perusahaan (eksternal). Strategi SO ini harus didukung dengan dijalankannya pula strategi WO, ST, atau WT, agar dapat memperoleh situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO dengan baik.

Strategi WO (strategi kelemahan – peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kondisi ini sering kali terjadi di mana kelemahan internal dari suatu perusahaan dapat menghambat perusahaan tersebut untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Salah satu kemungkinan yang ada dalam strategi WO adalah dengan cara mengatasi kelemahan yang ada untuk dapat memanfaatkan peluang dengan cara kerja sama ataupun membeli teknologi yang ada yang belum dimiliki perusahaan tersebut sehingga perusahaan dapat dengan segera memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

Strategi ST (strategi kekuatan – ancaman) yaitu di mana perusahaan menggunakan kekuatan yang ada di dalamnya untuk dapat menghindari/mengurangi dampak yang terjadi akibat ancaman eksternal. Perusahaan/organisasi yang kuat tidak berarti selalu mengalami ancaman frontal dalam lingkungan eksternalnya.

Strategi WT (strategi kelemahan – ancaman) dimana strategi ini merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan sekaligus

menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada banyak ancaman eksternal dan sekaligus kelemahan internal berada dalam posisi yang penuh resiko sehingga perusahaan seperti itu harus berjuang agar dapat bertahan dengan cara *merger*, penghematan, ataupun dapat juga menyatakan bangkrut atau memilih likuidasi.

Berikut ini disajikan matriks SWOT analisis seperti yang tertera pada Gambar 2.6. dimana matriks tersebut terdiri dari sembilan sel, yaitu empat sel faktor utama yang menentukan, empat sel faktor strategi, dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas).

Selalu dibiarkan kosong	<p style="text-align: center;">KEKUATAN – S</p> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar kekuatan 6. 7. 8. 9. 10.	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN – W</p> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar kelemahan 6. 7. 8. 9. 10.
<p style="text-align: center;">PELUANG – O</p> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar Peluang 6. 7. 8. 9. 10.	<p style="text-align: center;">STRATEGI – SO</p> 1. 2. 3. 4. 5. Gunakan kekuatan untuk meraih peluang yang ada 6. 7. 8. 9. 10.	<p style="text-align: center;">STRATEGI – WO</p> 1. 2. 3. 4. 5. Meminimalkan kelemahan dengan menggunakan peluang yang ada 6. 7. 8. 9. 10.
<p style="text-align: center;">ANCAMAN – T</p> 1. 2. 3. 4. 5. Daftar ancaman 6. 7. 8. 9. 10.	<p style="text-align: center;">STRATEGI – ST</p> 1. 2. 3. 4. 5. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 6. 7. 8. 9. 10.	<p style="text-align: center;">STRATEGI – WT</p> 1. 2. 3. 4. 5. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 6. 7. 8. 9. 10.

Gambar 2.6. Matriks TOWS (David, 2004)

Dalam menyusun matriks SWOT ini diperlukan delapan langkah seperti yang tertera di bawah ini:

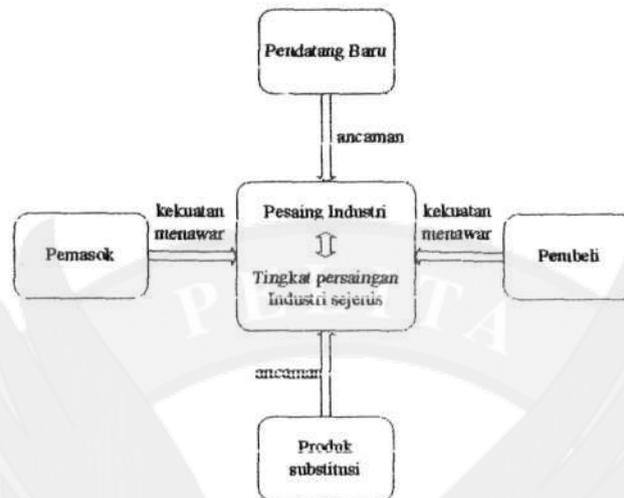
1. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan Strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan Strategi WT.

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang baik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasikan tapi hanya dipilih yang sesuai dan terbaik yang dapat dilakukan perusahaan tersebut.

2.6. ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI

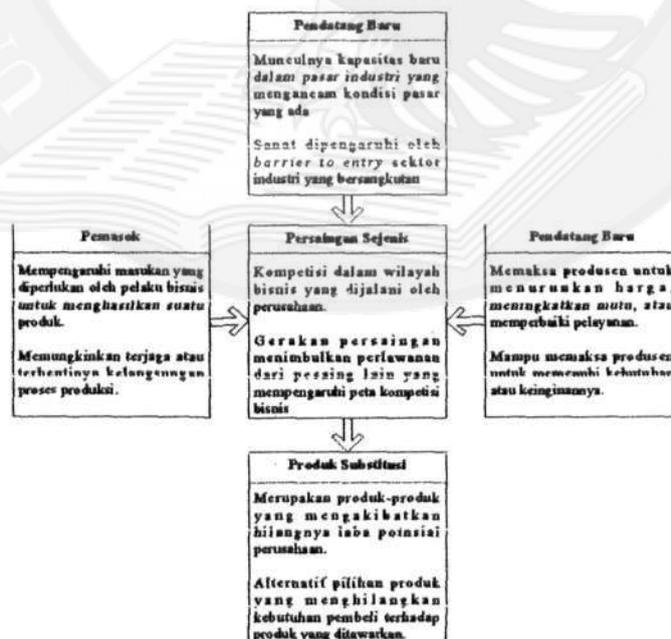
Model yang dapat digunakan untuk melakukan analisis persaingan dalam suatu struktur industri (Porter, 1988). Pada model ini ditunjukkan bahwa persaingan

bisnis melibatkan kekuatan pemasok, pendatang baru, produk substitusi, dan pembeli. Kelima kekuatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.7. Analisis Persaingan (Porter, 1988)

Evaluasi atas pihak-pihak yang berpengaruh tersebut sangat diperlukan untuk digunakan sehingga masukan bagi proses perencanaan strategi bersaing, sehingga perusahaan dapat melihat seberapa jauh kemampuannya bertahan dalam lingkungan persaingan yang dihadapi.



Gambar 2.8. Evaluasi Analisis Struktur Industri (Porter, 1988)

2.6.1. Pesaing Industri Sejenis

Persaingan terjadi diantara perusahaan pesaing sejenis, dalam usahanya untuk mencari peluang merebut pangsa pasar yang lebih luas. Dalam persaingan terdapat unsur-unsur yang menentukan, antara lain sebagai berikut :

- Perkembangan industri
- Nilai tambah
- Differensiasi produk
- Biaya peralihan
- Keragaman pesaing
- Kekompleksan informasi

2.6.2. Pendetang Baru

Kuat lemahnya ancaman yang berasal dari masuknya pendatang baru tergantung pada *barrier to entry* atau penghalang masuk sektor industri yang bersangkutan. Semakin kuat penghalang maka makin kecil ancaman dari pendatang yang dihadapi. Sumber utama *barrier to entry* pendatang baru terdiri dari 6 unsur yaitu :

- Skala ekonomis
- Differensiasi produk
- Kebutuhan modal
- Biaya peralihan
- Akses ke saluran distribusi
- Kebijakan pemerintah

2.6.3. Produk Substitusi

Yang dimaksud dengan produk substitusi adalah produk yang memiliki kesamaan dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Ancaman substitusi akan semakin kuat manakala produk substitusi tersebut dijual dengan harga yang lebih murah namun memiliki kualitas yang sama. Ancaman akan semakin kuat jika produk substitusi dipromosikan dengan agresif dan disertai pelayanan yang lebih baik.

Ancaman produk substitusi ditentukan oleh unsur-unsur sebagai berikut :

- *Performance* harga relatif atas produk substitusi
- Biaya peralihan
- Kecondongan pembeli terhadap produk substitusi

2.6.4. Pemasok

Kekuatan tawar dari pemasok dapat menimbulkan ancaman-ancaman berupa menaikkan harga, mengurangi pelayanan dan menurunkan kualitas produk yang dipasok. Kekuatan tawar pemasok ditentukan oleh unsur-unsur :

- Differensiasi produk dari pemasok
- Biaya peralihan dari pemasok satu ke yang lainnya
- Pentingnya jumlah barang yang dipasok
- Biaya yang diperlukan untuk total pembelian di dalam industri tersebut

2.6.5. Pembeli

Kekuatan tawar yang dimiliki pembeli dapat digunakan untuk menekan produsen agar menurunkan harga, meningkatkan pelayanan dan kualitas produk. Bahkan kekuatan tawar pembeli ini dapat menyebabkan produsen-produsen di dalam industri berlawanan satu sama lain. Unsur-unsur yang menentukan kekuatan tawar pembeli :

- Volume pembelian
- Konsentrasi pembeli dan konsentrasi produsen
- Biaya peralihan dari produsen yang satu ke produsen yang lain
- Informasi pembeli
- Produk substitusi

2.7. ANALISIS MATRIKS EFE – IFE

Untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan digunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Sedangkan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting digunakan Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*). Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat

diperoleh dari fungsional-fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistim informasi dan produksi/operasi.

Fungsi lain dari Matriks IFE yaitu juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan antar aspek tersebut.

Prosedur untuk membentuk EFE dan IFE *Matrix* (David, 2004) dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk Matriks EFE tabelkan faktor-faktor kunci eksternal yang diidentifikasi dari proses eksternal audit, termasuk faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri. Sedangkan untuk Matriks IFE, tabelkan faktor-faktor keberhasilan yang diidentifikasi dari proses internal audit, termasuk faktor kekuatan dan kelemahan.
2. Untuk setiap faktor, berikan bobot dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot ini menunjukkan seberapa penting keberhasilan faktor tersebut dalam industri yang bersangkutan. Jumlah seluruh bobot untuk setiap faktor harus sama dengan 1.0.
3. Untuk setiap faktor diberikan peringkat guna menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut. Pemberian peringkat mengacu pada keadaan perusahaan, sedang pemberian bobot mengacu pada industri.
4. Lakukan perkalian bobot dengan peringkat setiap faktor untuk menentukan nilai bobot tersebut.
5. Jumlah seluruh nilai terbobot untuk menentukan nilai terbobot bagi perusahaan.

Jumlah nilai terbobot dapat bervariasi dari yang terendah (1.0.) sampai dengan yang tertinggi (4.0), dengan nilai rata-rata adalah 2.5. Nilai dibawah 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan lemah secara internal, sementara diatas 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat secara internal.

2.8. ANALISIS MATRIKS IE (INTERNAL – EXTERNAL)

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tipe atau jenis alternatif yang mungkin dalam kondisi perusahaan tertentu. Ada 2 dimensi kunci sebagai pembentuk Matriks IE yaitu nilai terbobot total EFE Matriks pada sumbu Y.

Oleh Fred R. David dalam *Strategic Management*, Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Perusahaan yang berada pada sel 1, 2 dan 4 berada pada posisi **tumbuh dan berkembang**, dimana alternatif strategi yang paling tepat adalah *intensif (market penetration, market development, product development dan integrative (backward integration, forward integration, horizontal integration)*. Perusahaan yang terletak pada sel 3,5 dan 7 berada pada kondisi **pertahankan dan perawatan (hold and maintain)**, sedang perusahaan yang terletak pada sel 6,8 dan 9 berada pada kondisi **panen (divestasi)**.

	Kuat 3.0 – 4.0	Sedang 2.0 – 2.99	Lemah 1.0 – 1.99	
Total Nilai EFE yang Diberi Bobot	1	2	3	Tinggi 3.0 - 4.0
	4	5	6	Sedang 2.0 – 2.99
	7	8	9	Rendah 1.0 – 1.99
Total Nilai EFE yang Diberi Bobot				

Gambar 2.9. IE (*Internal – External*) Matrix (David, 2004)

2.9. ANALISIS MATRIKS GRAND STRATEGY

Grand Strategy Matrix didasarkan pada 2 dimensi evaluatif yakni posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar (David, 2004). Kombinasi atas kedua dimensi tersebut akan menunjukkan keberadaan perusahaan dalam kondisi pertumbuhan pasar ke dalam 4 kuadran. Perusahaan yang telah dispesifikasi posisinya ke dalam 1 dari 4 kuadran yang tersedia, dapat mengetahui alternatif strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan.



Gambar 2.10. *Grand Strategy Matrix* (David, 2004)

Adapun alternatif strategi pilihan untuk masing-masing kuadran adalah sebagai berikut :

1. Kuadran 1 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke hulu, integrasi ke hilir, diversifikasi konsentrik.
2. Kuadran 2 : Pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, divestasi, likuidasi.

3. Kuadran 3 : Penghematan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, divestasi, likuidasi.
4. Kuadran 4 : Diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal, diversifikasi konglomerasi, usaha patungan.

2.10. ANALISIS QSPM

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) (David, 2004) menggunakan data faktor kunci eksternal dan internal (dari tahap 1) serta alternatif strategi (dari tahap 2) untuk mendapatkan prioritas *alternative* strategi, sehingga dengan demikian dapat diketahui strategi mana yang terbaik untuk dilaksanakan oleh perusahaan.

Langkah-langkah untuk melaksanakan QSPM adalah :

1. Menyusun daftar peluang/ancaman kunci eksternal dan kekuatan/kelemahan kunci internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM.
2. Beri bobot pada setiap faktor kritikal keberhasilan eksternal dan internal.
3. Buat daftar alternatif strategi yang akan dilaksanakan pada baris pertama QSPM.
4. Tentukan *Attractiveness Score* (AS).
5. Hitung total AS dengan mengalikan setiap bobot dengan AS masing-masing.
6. Hitung jumlah *Total Attractiveness Score* (TAS).

Alternatif strategi dengan jumlah *Total Attractiveness Score* tertinggi adalah alternatif strategi terbaik, dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini dan sekaligus menghindari ancaman yang ada.

BAB 3

METODOLOGI PENULISAN

3.1. KERANGKA KONSEPTUAL

Term-paper ini disusun berdasarkan kondisi yang saat ini dihadapi oleh PT Selamat Sempurna Tbk. dalam kegiatan bisnisnya di dunia otomotif *spare-parts* sebagai salah satu produsen filter (*manufacturing*) yang terbesar di Asia Tenggara. Persaingan dalam dunia ini terasa makin hari makin ketat dan kuat, terutama setelah pabrikan filter dari China mulai memasuki bisnis ini secara besar-besaran dan dengan strategi *low-cost* berusaha untuk dapat merebut pangsa pasar filter di posisi *after market*. PT Selamat Sempurna Tbk. dalam hal ini tidak bisa tinggal diam, karena banyak dari pangsa pasarnya yang mulai direbut oleh pesaing-pesaing dari China tersebut, dengan demikian maka PT Selamat Sempurna Tbk. haruslah mulai menerapkan strategi baru untuk dapat melawan dan memenangkan persaingan tersebut dengan tetap mengandalkan **strategi bisnis strategi diferensiasi produk** dan juga **strategi analyzer**. (wawancara dengan PT Selamat Sempurna Tbk.)

Pembahasan akan dimulai dari pengenalan akan PT Selamat Sempurna Tbk. dan kemudian mengarah ke permasalahan yang dihadapi dan strategi yang saat ini sedang dijalankan. Semua permasalahan akan dicoba untuk diungkapkan sampai pada akar permasalahannya agar dapat dikupas secara tuntas analisis dan penerapan strategi yang cocok untuk PT Selamat Sempurna Tbk. ini.

Agar pembahasan dan analisis dapat dilakukan secara lebih mendalam dan mendetail, maka ruang lingkup permasalahan akan dibatasi dari segi strategi

pemasarannya saja agar lebih sesuai dengan tujuan penulisan *term-paper* ini. Data-data yang ada/di dapat dari PT Selamat Sempurna Tbk. akan dianalisis dengan menggunakan *SWOT Analysis* dan *Marketing Mix* dengan tujuan agar masalah ini dapat diselesaikan secara optimal berdasarkan kekuatan internal dan peluang pasar yang ada dengan mempertimbangkan strategi *marketing* yang sesuai dengan kondisi PT Selamat Sempurna Tbk. Metode penulisan ini mengikuti langkah-langkah penulisan *term-paper* yang disusun secara sistematik dan dengan kerangka konseptual seperti yang tertera pada gambar 3.1

3.2. LANGKAH-LANGKAH PENULISAN TERM PAPER

Penulisan *term-paper* ini disajikan mengenai PT Selamat Sempurna Tbk. dan permasalahan yang dihadapi dalam dunia bisnis otomotif *spare-parts* yang makin kuat. Maka penulisan ini akan disusun sesuai metode penulisan yang sistematik agar dapat mempelajari semua informasi yang ada untuk dapat digunakan sebagai acuan dasar analisis yang tepat yang dapat menghasilkan alternatif-alternatif solusi yang dapat dijalankan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. dalam mempertahankan diri dan bahkan memenangkan persaingan dalam dunia bisnisnya.

Langkah-langkah dalam penulisan *term-paper* seperti yang tertera pada gambar 3.2 tersebut dapat dijabarkan untuk dapat diketahui dengan jelas maksud dan tujuan penulisan dari tiap-tiap langkah sebagai berikut :

1. Penelitian pendahuluan:

Dalam bagian ini disajikan pengenalan akan PT Selamat Sempurna Tbk. secara utuh dan juga masalah yang sedang dihadapinya. PT Selamat

Sempurna Tbk. juga telah melakukan suatu strategi pemasaran, dimana strategi ini akan dikenali dan dilihat terlebih dahulu dengan lebih mendetail.

2. Identifikasi masalah:

Masalah yang ada akan terlebih dahulu diidentifikasi dengan mengadakan pendataan/wawancara dengan pihak PT Selamat Sempurna Tbk. tentang segala kendala yang ada berhubungan dengan kondisi internal dan pasar saat ini. Kondisi internal akan lebih banyak disorot kearah dimana masalah yang terjadi dalam PT Selamat Sempurna Tbk. dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Setelah semua masalah yang terjadi terdata dengan baik, kemudian dilakukan pemilihan pokok permasalahan yang akan menjadi pokok pembahasan dalam *term- paper* ini.

3. Tujuan penelitian:

Agar tidak menyimpang dari materi yang akan dibahas, maka tujuan dari penulisan ini perlu ditetapkan untuk mencapai hasil yang optimal dan tidak menyimpang. Agar penulisan ini memiliki manfaat bagi penulis, pembaca dan PT Selamat Sempurna Tbk. maka ditetapkanlah tujuan penulisan ini adalah untuk mempelajari strategi *marketing* yang telah dijalankan, dan memberi saran alternatif strategi/solusi bagi PT Selamat Sempurna Tbk. berdasarkan kepentingan dan kondisi perusahaan tersebut saat ini.

4. Studi literatur:

Agar dapat memperdalam mengenai pembahasan dan analisis mengenai strategi *marketing* ini, maka dirasakan perlu untuk mempelajari teori-teori yang ada yang berkaitan dengan materi yang dibahas. Selain strategi pemasaran, maka teori lain yang dapat menentukan dan mempengaruhi dari kondisi pasar akan juga dimasukkan dalam dasar teori yang akan dibahas.

5. Pengumpulan data:

Data-data yang dikumpulkan adalah data sekunder dan hasil wawancara dengan karyawan yang berwenang di PT Selamat Sempurna Tbk. Data-data ini akan dipakai sebagai dasar analisis yang akan dilakukan. Data-data yang akan disajikan merupakan penjualan, segmentasi pasar, *product positioning*, *supply chain*, serta kondisi PT Selamat Sempurna Tbk. itu sendiri. Disamping itu data mengenai para pesaing dan ancaman eksternal lainnya akan turut disajikan untuk dapat memperkuat analisis agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini data sangat penting karena dapat menentukan hasil akhir dari data dan solusi alternatif yang menjadi kesimpulan dan saran dari *term-paper* ini.

6. Pengolahan dan analisis data:

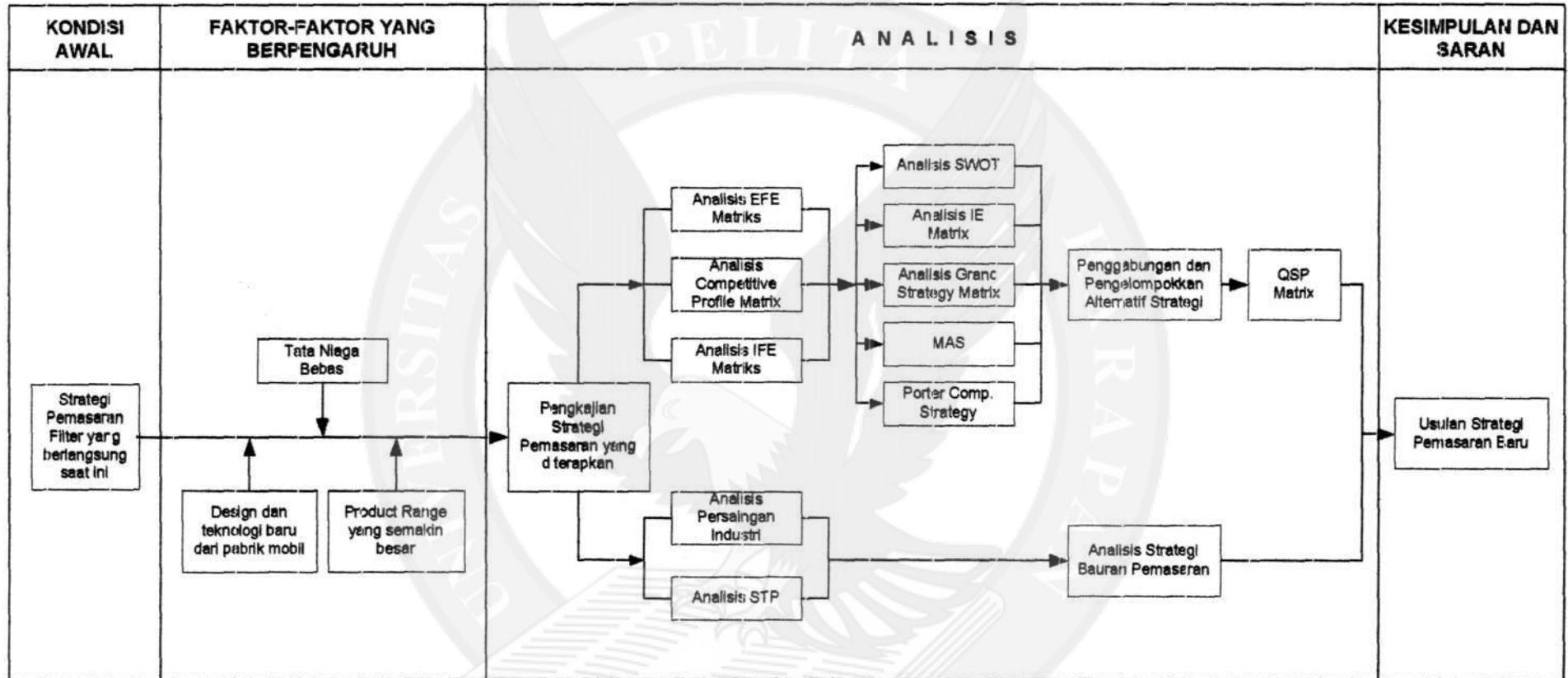
Pada bagian ini segala data yang telah diperoleh akan diolah dan dikembangkan dengan menggunakan teori-teori strategi pemasaran, *SWOT Analysis*, STP, dan *Marketing Mix*. Dari hasil pengolahan data tersebut maka akan dilakukan analisis untuk dapat membuat suatu alternatif solusi/alternatif

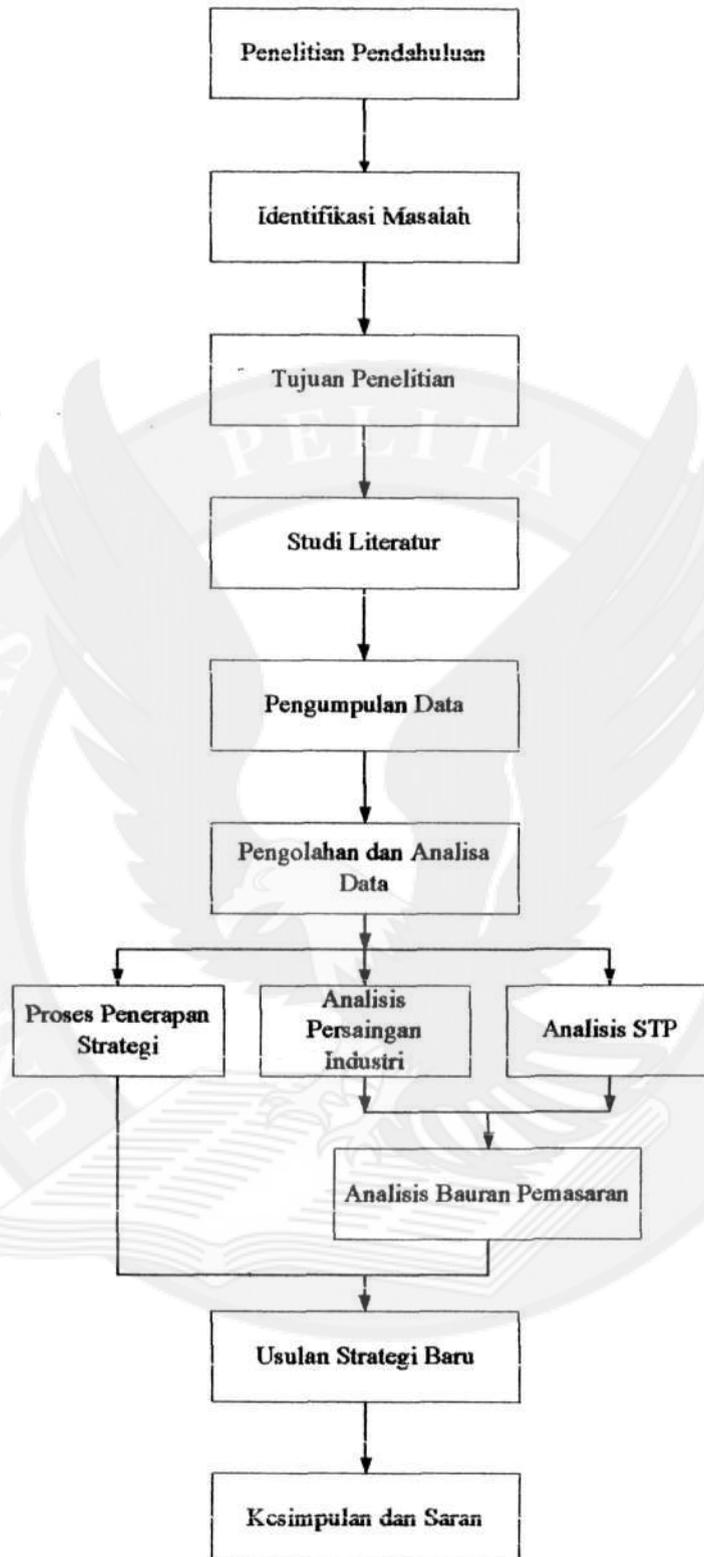
strategi pemasaran yang baru yang kiranya dapat digunakan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. untuk mempertahankan diri bahkan memenangkan persaingan bisnis.

7. Kesimpulan dan saran:

Kesimpulan dan saran adalah merupakan bagian terakhir dari penulisan *term-paper* ini dimana akan disimpulkan seluruh pembahasan dan analisis yang telah dilakukan pada bagian-bagian sebelumnya. Jika memungkinkan karena masih adanya peluang untuk perbaikan dari strategi yang telah dilaksanakan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. maka akan diberikan saran untuk mengatasi masalah yang ada agar dapat lebih menguatkan kondisi perusahaan dengan saran alternatif strategi pemasaran/solusi untuk dapat digunakan oleh perusahaan.

Gambar 3.1. Diagram Alir Kerangka Konseptual





Gambar 3.2. Langkah-langkah penulisan term paper

BAB 4

PENGUMPULAN DATA

4.1. *Company Profile* PT Selamat Sempurna Tbk.(CP SS, 2004)

Penelitian dilaksanakan pada PT Selamat Sempurna Tbk, yang merupakan perusahaan *manufacturing automotive spare parts*. Salah satu produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini adalah Filter *Automotive* dan *Heavy Duty*. Filter-filter ini di ekspor ke 52 negara di dunia ini dari berbagai benua.

Berikut ini adalah sejarah perusahaan PT Selamat Sempurna Tbk pada khususnya dan ADR Group pada umumnya:

ADR Group adalah sebuah group dari perusahaan-perusahaan yang memiliki fokus aktivitas dalam manufaktur dan distribusi komponen-komponen otomotif. Group ini pertama berdiri pada tahun 1973 dengan formasi awal perusahaannya berbentuk CV dengan nama CV. Auto Diesel Radiator Co. Setelah lewat beberapa tahun, perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam ADR Group antara lain:

1. PT. Selamat Sempurna Tbk.
2. PT. Panata Jaya Mandiri
3. PT. Andhi Chandra Automotive Products Tbk.
4. PT. Hydraxle Perkasa
5. PT. Hidupkarya Tunggal Cipta
6. PT. Selamat Sempurna Perkasa
7. PT. Mangatur Dharma

8. PT. Prapat Tunggal Cipta

Produk-produk yang dihasilkan oleh group ini dijual ke pasar lokal dan juga untuk ekspor, baik OEM/OES dan *replacement markets (After Market)*. Produk-produk tersebut antara lain:

- *Filter (Air, Fuel, and Oil) for Automotive*
- *Filter (Air, Fuel, and Oil) for Heavy Duty Equipment*
- *Copper / Aluminum Radiators for automotive and heavy duty applications*
- *Automotive and Heavy Duty Filters*
- *Car Air Conditioner*
- *Brake & Fuel Pipes,*
- *Exhaust Systems*
- *Press Parts*
- *Hydraulic Dump Hosts, Trailer Axles, Semi Trailers, Dump Bodies, Other Special Purpose Vehicles*
- *Engine Gaskets, Plastisol Adhesives*
- *Rubber O'rings and other Rubber Components*

Vision

To become a world class company in the automotive components industry

Mission

Continuous improvement in meeting all requirements through excellence in the transformation process

Core Value

- *Growing together with stakeholders,*
- *Striving for the best,*
- *Respecting each others as members of the team,*
- *Responsive to changes.*

1973

CV Auto Diesel Radiator Co. awal mulanya didirikan untuk membuat radiator otomotif dan secara bertahap dikembangkan untuk membuat produk-produk komponen otomotif lainnya. Saat ini grup ini dikenal sebagai ADR Group.

1976

PT. Selamat Sempurna Tbk. yang pada mulanya memproduksi filter, diambil alih oleh ADR, sehingga saat ini PT. Selamat Sempurna Tbk. dikenal sebagai salah satu perusahaan besar yang memproduksi filter dan radiator di wilayah Asia Tenggara. Perusahaan ini juga memproduksi pipa rem dan pipa bahan bakar, tanki bahan bakar, *exhaust system, press parts*, kondenser *conditioner* udara untuk mobil, dan lain-lain.

1976

PT. Andhi Chandra Automotive Products Tbk. menjadi bagian dari ADR Group untuk memproduksi beragam filter otomotif untuk OEM/OES dan *after market*.

1976

PT. Mangatur Dharna bergabung sebagai perusahaan dagang lokal yang bertanggung jawab untuk mensuplai ke banyak industri seperti perusahaan oli, *power plants*, dan masih banyak yang lainnya.

1982

PT. Hydraxle Perkasa bergabung untuk memproduksi *hydraulic dump hoists, trailer axles, dump bodies, semitrailers*, dan perlengkapan-perengkapan khusus untuk transportasi.

1983

PT. Panata Jaya Mandiri, didirikan untuk memproduksi *heavy duty filters* dan sistem penyaringan.

1990

PT. Selamat Sempana Perkasa didirikan untuk memproduksi *rubber O'ring* dan banyak komponen karet lainnya untuk industri-industri otomotif lainnya.

1992

PT. Hidupkarya Tunggal Cipta didirikan dan produk-produk utamanya adalah *engine gaskets filter*, kemudian didiversifikasikan lagi untuk memproduksi perekat.

1994

PT. Prapat Tunggal Cipta dibentuk menjadi sebuah perusahaan distributor lokal untuk menjual beragam produk ADR Group di Indonesia.

1996

PT. Selamat Sempurna Tbk., terdaftar sebagai perusahaan terbuka pada *Jakarta Stock Exchange*.

2000

PT. Andhi Chandra Automotive Products Tbk. didaftarkan sebagai perusahaan terbuka pada *Jakarta Stock Exchange*.

2001

PT. Prapat Tunggal Cipta membuka pusat distributor lokalnya.

2001

PT. Selamat Sempurna Tbk., memperluas pusat pembuatan filternya yang baru di Tangerang, Banten.

Pusat produksi ADR Group berlokasi di dua tempat, yaitu Jakarta Utara dan Tangerang/Banten. Pabrik yang berlokasi di Jakarta Utara memiliki luas lokasi 5 hektar. Pusat produksi ini sangat strategis karena berlokasi di jalan utama yang menuju Jakarta *International Airport* dan Tanjung Priok *Seaport*. Pabrik yang berlokasi di Tangerang memiliki luas lokasi sekitar 15 hektar. Pada Oktober 2001, PT. Selamat Sempurna Tbk., memindahkan fasilitas produksi filternya dari Jakarta Utara ke Tangerang dengan semua peralatan dan permesinan terbaru.

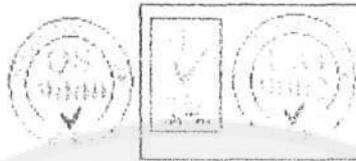
Technical Assistance and Licensee Agreement

- PT. Selamat Sempurna Tbk. dengan :
 - Tokyo Radiators Mfg.Co., Ltd., Japan
 - Usui Kokusai Sangyo Kaisha Ltd., Japan
 - Tennex Corportion (Tsuchiya Manufacturing Co., Ltd.), Japan
 - General Motor Corp. (Delphi Harrison Thermal Systems), USA

- PT. Panata Jaya Mandiri dengan Donaldson Company Inc., USA
- PT. Andhi Chandra Automotive Products Tbk. dengan Tokyo Roki Co., Ltd., Japan
- PT. Hydraxle Perkasa dengan ShinMaywa Industrial Co., Ltd., Japan

Akreditasi ISO-9002 dan QS 9000

Untuk mempertahankan kesadaran mutu ADR Group, perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya sudah diakreditasi dalam segi mutu oleh ISO-9002 dan QS 9000.



Gambar 4.1 Sertifikasi ISO-9002

Perusahaan-perusahaan dalam ADR Group yang telah berhasil memperoleh sertifikasi **ISO-9002** adalah:

- 1996 PT Panata Jaya Mandiri
- 1997 PT Selamat Sempurna Tbk.
- 1999 PT Andhi Chandra Automotive Products Tbk.
- 2000 PT Selamat Sempana Perkasa
- 2002 PT Hidupkarya Tunggalcipta
- 2002 PT Hydraxle Perkasa

Perusahaan-perusahaan dalam ADR Group yang telah berhasil memperoleh sertifikasi **QS 9000** adalah:

- 2000 PT Selamat Sempurna Tbk.
- 2000 PT Panata Jaya Mandiri
- 2000 PT Andhi Chandra Automotive Products Tbk.

Akreditasi ISO/TS 16949:2002

ADR Group sebagai perusahaan pertama di Indonesia yang memperoleh penghargaan yang bergengsi dan yang terkenal sebagai sistem manajemen kualitas standar.



Gambar 4.2 Sertifikasi ISO/TS 16949:2002

Perusahaan-perusahaan dalam ADR Group yang telah berhasil memperoleh sertifikasi ISO/TS 16949:2002 adalah:

- 2003 PT. Selamat Sempurna Tbk.
- 2003 PT. Panata Jaya Mandiri
- 2003 PT. Andhi Chandra Automotive Products Tbk.

4.2. Karakteristik Produk.

Produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. ini akan dibatasi pada produk filter otomotif saja, dimana terdiri dari filter oli, udara, dan bahan bakar. Filter ini banyak disuplai ke pabrikan mobil ataupun ke *after market/replacement*. Filter yang diproduksi ini digunakan untuk kendaraan (mobil), dimana semua kendaraan pasti memakai filter sebagai sarana penyaringan baik itu udara, oli maupun bahan bakar sebelum masuk ke dalam mesin.

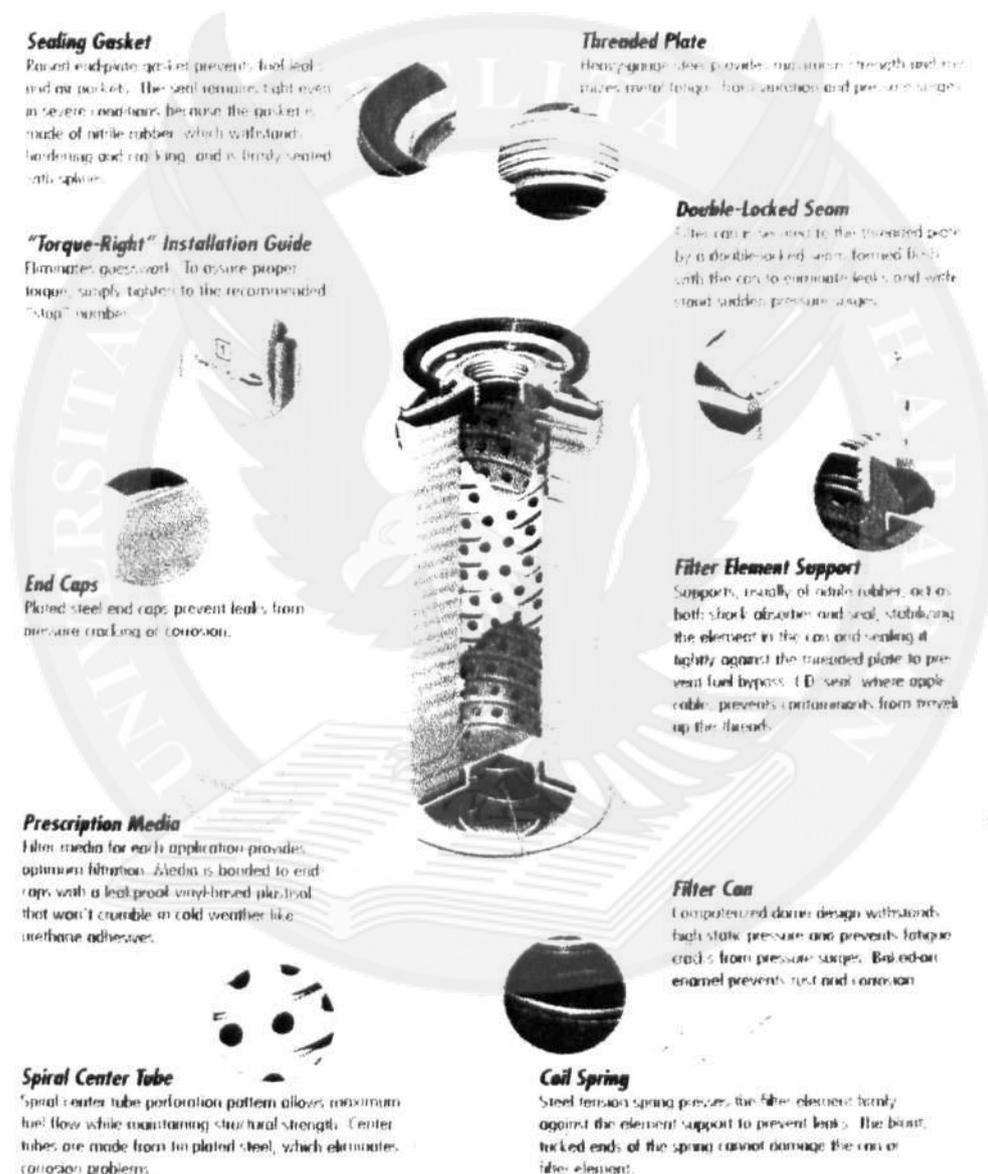
Kegagalan dalam sistim filtrasi akan membuat mesin bekerja lebih berat dan bahkan akan dapat merusak fungsi-fungsi dari mesin sehingga tidak bekerja dengan optimal, bahkan kasus terburuk dapat mengakibatkan kerusakan mesin total (*engine failure*). Melihat dari fungsi filter yang sangat penting bagi kendaraan bermotor, maka pemakaian dan penggantian dari filter haruslah sangat diperhatikan, sehingga filter menjadi salah satu barang yang sangat *consumable* di kendaraan.

Filter secara umum dibagi menjadi beberapa bagian penting yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Body/Filter Can** : yaitu sebagai lapisan luar dari filter yang berfungsi sebagai wadah dari bahan yang akan disaring.
2. **Seat dan Element Cover** : sebagai bagian bawah dari filter dimana berfungsi sebagai saluran masuk bahan yang akan disaring dan saluran untuk kembali ke mesin bagi bahan yang telah melalui proses penyaringan.
3. **End Plate** : sebagaiudukan bagi kertas filter yang berfungsi juga sebagai pembatas bahan yang akan disaring dan yang telah disaring.
4. **Filter Paper** : yaitu fungsi utama penyaringan dalam sistim ini, dimana semua bahan yang lewat akan tersaring melalui kertas ini dengan besar pori-pori yang tertentu sesuai dengan jenis dan pemakaiannya.
5. **Relieve Valve** : sebagai pengaman jika terjadi *over pressure* dalam filter tersebut karena sistim penyaring tidak berfungsi, maka bagian ini secara otomatis akan terbuka untuk dapat dilalui bahan yang akan disaring tanpa melalui proses penyaringan.

6. **Rubber/O Ring** : sebagai penyekat supaya tidak ada kebocoran baik sebelum maupun setelah proses penyaringan pada Filter.

Agar dapat lebih memahami produk ini, maka berikut ini akan disajikan gambar beserta keterangannya seperti yang terlihat pada gambar 4.3 berikut ini :



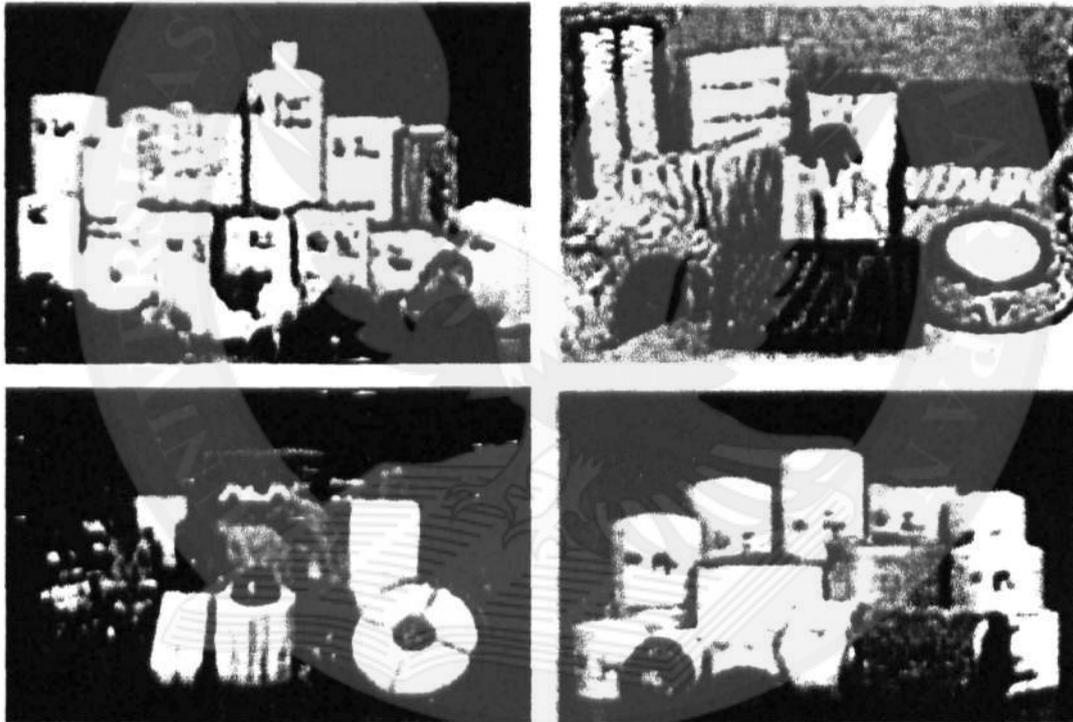
Gambar 4.3. Detail Oil Filter (PT Selamat Sempurna Tbk. File)

Dalam hal filter ini maka kertas penyaring adalah hal yang paling vital dalam proses penyaringan, karena pori-pori dari filter tidak boleh terlalu besar dan juga tidak boleh terlalu kecil, juga disesuaikan luasan area penyaringan (*Filtration Area*) sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh pabrikan mobil (pada pangsa *OEM* dan *OES*) atau sesuai dengan standar internasional yang berlaku (pada pangsa *After Market*).

Pada pangsa pasar *OEM* (*Original Equipment Manufacturer*) dan *OES* (*Original Equipment Spare-Parts*) maka segala bentuk, ketebalan, pori-pori, luasan kertas filter (*Filtration Area*), serta bahan-bahan yang dipakai ditentukan oleh pabrikan kendaraan yang akan memesan, sehingga pabrik filter hanya mengikuti spesifikasi tersebut. Pada pangsa pasar *after market* maka yang berlaku adalah standar internasional yang telah dibakukan sesuai dengan fungsionalnya oleh badan-badan standar yang ada (seperti *DIN* dan *AISI*). Pemakaian standar bahan dan persyaratannya adalah yang diberlakukan minimal, sedangkan pengembangannya menjadi inovasi dari masing-masing pabrik filter yang ada.

Dalam praktek yang terjadi sering kali banyak filter yang berada di bawah standar yang ada untuk dapat mengejar harga murah, tetapi mengorbankan mutu. Hal inilah yang harus diwaspadai oleh para distributor dan pemakai filter. Ketidakmertian distributor dan pemakai akan sangat menguntungkan bagi pabrikan filter dengan strategi seperti ini. Pada negara-negara maju telah ditetapkan aturan baku yang harus ditaati oleh para pabrikan filter, sehingga kecurangan dalam pembuatan filter dapat ditekan semaksimal mungkin, tetapi hal ini hanya berlaku pada *USA*, dan sebagian *Eropa* saja.

Produk filter sangat beragam jenis dan bentuknya, tergantung dari pabrikan mobil tersebut serta tipe-tipe dari masing-masing merek kendaraan yang ada, sehingga sangatlah banyak varian dari filter yang beredar di bisnis ini. Teknologi dalam hal ini turut andil yang cukup besar dalam pengembangan filter, dimana saat ini turut pula dituntut pemakaian bahan yang ramah lingkungan, sehingga proses pembuatan filter berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan jaman/lingkungan masa kini. Berikut ini adalah gambar dari beberapa jenis filter yang ada dan diproduksi oleh PT Selamat Sempurna Tbk. saat ini :



Gambar 4.4. Variasi produk filter PT Selamat Sempurna Tbk.

4.3. Data-data Produksi dan Penjualan.

PT Selamat Sempurna Tbk. dalam produksinya dapat dibagi menjadi 2 sub unit produksi yaitu :

1. *Oil Filter*, dengan kapasitas produksi 2.000.000 filter per bulan.

2. *Air Filter*, dengan kapasitas produksi 500.000 filter per bulan.

Saat ini penjualan dari PT Selamat Sempurna Tbk. dibagi menjadi 2 bagian yaitu lokal dan ekspor dengan data penjualan sebagai berikut :

1. Penjualan lokal

Penjualan lokal dibagi lagi menjadi 2 sub-bagian yaitu :

- OEM/OES, sebanyak 100.000 unit filter perbulan untuk Isuzu, Nissan, dan Mitsubishi.
- *After Market/replacement*, sebanyak 700.000 unit filter per bulan dengan distributor tunggal PT Prapat Tunggal Cipta yang juga merupakan perusahaan dalam grup ADR.

2. Penjualan ekspor

Penjualan ekspor sebesar rata-rata 1.500.000 filter per bulan yang diekspor ke 52 negara di dunia.

4.4. Data Pesaing/*competitor* serta *Product Positioning*

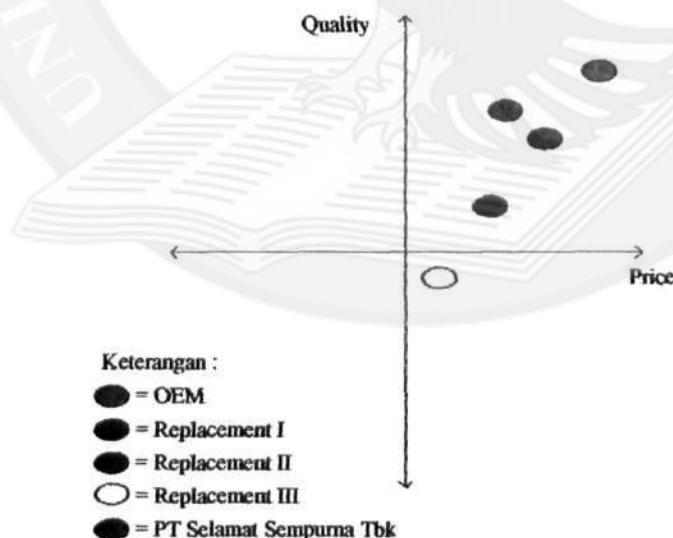
Dalam dunia bisnis filter ini, *competitor* saat ini dapat dibagi menjadi dua bagian besar yang berdasarkan kelasnya, yaitu :

1. Berdasarkan *Quality* : yaitu para pemasok OEM seperti Hyundai Filter Company, Nippondenso, serta rekanan dari GM yang tersebar di Eropa dan Amerika.
2. Berdasarkan *Price* : yaitu para pemain *After Market/Replacement* dimana China mulai masuk dengan harga yang sangat murah maupun dengan kualitas yang rendah.

Pada kondisi ini maka PT Selamat Sempurna Tbk. menempati posisi yang sangat sulit karena terjepit pada dua kekuatan yang ada, dimana diperlukannya suatu strategi khusus untuk dapat memecahkan masalah ini.

China saat ini sedang terus berusaha untuk mengambil pangsa pasar dari PT Selamat Sempurna Tbk. di benua Eropa dan Amerika, sedangkan untuk Asia mereka telah menjadi pesaing yang sangat serius dan membahayakan. Dengan strategi fokus yang mereka jalankan dalam memasarkan *product* dan dengan tujuan target jenis dan tipe kendaraan favorit saja yang mereka serang, tetapi merupakan 60 persen dari penjualan secara keseluruhan secara kuantitas. Dengan menerapkan strategi pemasaran yang seperti ini maka China dapat memasarkan barang mereka dengan harga yang sangat murah walaupun secara kualitas mereka masih belum baik, tetapi untuk masyarakat Asia produk mereka telah dapat diterima.

Berikut ini adalah gambar dari *Product Positioning* yang saat ini ada :



Gambar 4.5. *Product Positioning*

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan dianalisis dan dibahas secara sistimatis semua data dan informasi yang ada dengan tahapan sebagai berikut :

1. **Analisis Penetapan Strategi** yang meliputi : analisis EFE-IFE Matrix, *Competitive Profile Matrix*, SWOT Matrix, IE (*Internal – External*) Matrix, *Grand Strategy Matrix* dan QSP (*Quantitative Strategic Planning*) Matrix.
2. **Analisis strategi bauran pemasaran** yang diawali dengan analisis persaingan industri dan dilanjutkan dengan analisis STP (*Segmentation, Targeting dan Positioning*).

5.1. Analisis Penerapan Strategi

5.1.1. Analisis EFE-IFE Matrix

Pada EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix dilakukan analisis atas peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut dianalisis dengan menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrix. Hasil dari analisis EFE dan IFE Matrix seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.1 dan tabel 5.2 selanjutnya digabungkan dengan *Competitive Profile Matrix* masuk pada tahap pertama (*input stage*) dari keseluruhan 3 tahap proses perumusan strategi yang akan digunakan untuk

mengidentifikasi informasi-informasi dasar yang diperlukan untuk perumusan strategi tersebut.

Melihat dari hasil dari perhitungan EFE Matrix yang bernilai sebesar 2,99 maka menunjukkan peluang PT Selamat Sempurna Tbk. dalam memasarkan produknya masih lebih besar dari pada ancaman yang ada pada perusahaan tersebut, dimana dengan analisis ini berarti produk PT Selamat Sempurna Tbk. masih memiliki daya tarik bagi para pembelinya (distributor).

Demikian pula berdasarkan hasil perhitungan IFE Matrix yang berjumlah 2,96 menandakan bahwa PT Selamat Sempurna Tbk. memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan. Dengan demikian berdasarkan kedua faktor di atas berarti PT Selamat Sempurna Tbk. memiliki kekuatan dalam internalnya untuk dapat bersaing dan meraih peluang sekaligus dapat menghindarkan diri dari ancaman yang ada dalam dunia bisnis yang dijalaninya. Dalam hal ini maka PT Selamat Sempurna Tbk. dapat mempersiapkan diri untuk maju bersaing dengan strategi yang tepat.

Tabel 5.1. Faktor-faktor Utama Eksternal

Faktor Utama Eksternal		Bobot	Peringkat	Nilai yang Dibobot
Peluang:				
1	Potensi Pasar yang besar di seluruh dunia	0,12	4	0,48
2	Pengetahuan Masyarakat akan pentingnya Filter sudah makin meluas dan baik.	0,05	2	0,10
3	Tersedianya bahan baku yang cukup dari para pemasok dalam dan luar negeri.	0,08	3	0,24
4	Kebijakan pemerintah akan bebas bea masuk barang impor yang akan diolah dan dijual keluar negeri (ekspor kembali)	0,05	3	0,15
5	Menjadi OEM bagi Lzusu Indonesia dan sebagian produk Mitsubishi di Indonesia yang meningkatkan kepercayaan pemakai akan kualitas yang diberikan.	0,10	3	0,30
6	Jaringan pemasaran yang luas di seluruh dunia.	0,05	3	0,15

5.1.2. Competitive Profile Matrix

Untuk dapat mengetahui posisi kompetitif PT Selamat Sempurna Tbk. dalam dunia bisnis yang dihadapinya maka pemakaian *Competitive Profile Matrix*, dimana dapat diketahui posisinya terhadap para pesaingnya dengan memakai 10 faktor yang dapat mencerminkan kondisi dunia bisnis filter dan pesaingannya dengan para *competitor* seperti dapat dilihat pada tabel 5.3. yang tersaji berikut ini.

Tabel 5.3. *Competitive Profile Matrix*

No.	Faktor Sukses Kritis	Bobot	SS		Competitor China		Competitor Lainnya	
			Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1	Pangsa Pasar	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
2	Kualitas Produk	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
3	Daya Saing Harga	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
4	Supply	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
5	Loyalitas Pelanggan	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
6	Brand Image	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
7	Layanan pada Pelanggan	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
8	Promosi	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
9	Kemudahan untuk memperoleh produk	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
10	Keragaman Produk	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30
		1,00		2,92		2,84		2,26

Urutan Peringkat :

4 : Kekuatan besar
3 : Kekuatan kecil

2 : Kelemahan kecil
1 : Kelemahan besar

Berdasarkan hasil dari analisis ini, maka produk filter dari PT Selamat Sempurna Tbk. dilihat dari Faktor Sukses Kritis (*Critical Success Factor*) yang ada masih lebih unggul dari para pesaingnya dalam pangsa pasarnya (*after market*). Dengan hasil yang dilihat dari tabel tersebut maka dapat pula dilihat bahwa China merupakan pesaing kuat yang siap mengancam bisnis PT Selamat Sempurna Tbk. jika tidak mempersiapkan diri dengan strategi yang tepat yang juga ditunjang dengan pengembangan perusahaan yang tepat guna dalam mengantisipasi perkembangan teknologi dan kemajuan jaman.

5.1.3. Analisis Matrix SWOT

Matriks SWOT dipakai untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi dengan jalan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dengan memakai kekuatan yang dimiliki perusahaan serta berusaha untuk memperbaiki kelemahan dan mengatasi ancaman-ancaman yang ada. Alternatif strategi disusun sebagai berikut:

5.1.3.1. Strategi Peluang – Kekuatan.

- Menjaga mutu produk kontinuitas dan ketepatan suplai, harga, serta layanan lainnya yang terus ditingkatkan. PT Selamat Sempurna Tbk. memiliki unit produksi filter yang handal dan juga merupakan yang terbesar di Asia Tenggara. Disamping jumlah produksi yang tinggi, kualitas yang dihasilkan pun sesuai dengan standar internasional. Kedua hal tersebut merupakan modal yang sangat kuat untuk dapat bersaing di dunia bisnis internasional mengingat filter merupakan produk yang pemakaiannya sangat *consumable* pada kendaraan bermotor.

Dengan makin tingginya tingkat persaingan maka dirasakan perlu untuk meningkatkan kualitas layanan kepada para langganan dengan menjamin ketersediaan filter beserta keragamannya agar memudahkan para konsumen untuk dapat memesan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka dan mempermudah penetrasi pasar..

Dengan memberikan layanan tambahan seperti memberikan pengetahuan yang lebih mengenai filter, keragamannya, dan elemen-elemen di dalamnya kepada para pelanggan akan dapat memberikan nuansa yang positif bagi para pelanggan. Strategi yang digunakan disini adalah memelihara pasar, meningkatkan mutu produk, meningkatkan pelayanan, dan penetrasi pasar yang lebih akurat.

- Membina dan meningkatkan hubungan baik dengan pelaku distribusi.

Karena filter merupakan produk yang penggunaannya sangat *consumable* maka ketersediaan filter dan keragamannya merupakan suatu hal yang harus, agar para pelanggan tidak lari ke merek lain karena pada saat akan membeli filter yang dicari tidak ada. Untuk dapat menjaga kondisi pelayanan yang baik maka hubungan dengan para pelaku distribusi harus terjalin dengan baik dan informasi akan perkembangan pasar dapat tersalurkan dengan cepat dan tepat. Strategi yang digunakan disini adalah integrasi ke hilir.

- Memelihara hubungan baik dengan *supplier* (pemasok) bahan baku

Supplier bahan baku dari PT Selamat Sempurna Tbk. berasal dari Negara Korea, Jepang, Australia, Inggris dan China. Hubungan baik dengan para *supplier* yaitu pabrikan bahan baku dari tiap-tiap negara tersebut di atas sangatlah penting, karena kontinuitas produksi akan sangat bergantung dari tersedianya bahan baku tersebut. Kerjasama yang baik dengan para *supplier* juga akan dapat

meningkatkan mutu dari bahan baku itu sendiri sampai menjadi produk filter yang makin berkualitas. Strategi yang digunakan adalah integrasi ke hulu.

5.1.3.2. Strategi Ancaman – Kekuatan.

- Menjaga mutu produk, ketepatan suplai, harga, serta layanan-layanan lainnya yang terus ditingkatkan.

Ketepatan suplai dan peningkatan mutu dirasakan sangatlah penting mengingat banyaknya pesaing terutama dari China yang memasuki pasar dengan mengandalkan harga yang murah. Strategi yang digunakan adalah memelihara pasar, peningkatan mutu produk serta layanan lainnya.

- Menyediakan keragaman produk filter.

Banyaknya jenis kendaraan bermotor di dunia dengan berbagai merek kendaraan menyebabkan keragaman jenis dan bentuk filter menjadi makin besar. Dengan mempersiapkan diri dan kemampuan untuk dapat membuat dan memproduksi secara masal keragaman filter tersebut akan lebih menjamin ketersediaan produk yang lengkap yang dibutuhkan oleh para pelanggan dari masing-masing negara tujuan ekspor. Saat ini pesaing dari China yang mengandalkan harga murah hanya memproduksi dan menjual beberapa tipe filter saja tetapi dengan jumlah yang sangat besar yang ditujukan untuk pemakaian filter dari kendaraan yang banyak beredar pada tiap-tiap negara (contohnya Toyota Kijang untuk negara Indonesia). Strategi ini adalah pemeliharaan pasar.

- Harga jual filter nampaknya cukup berpengaruh bagi para *end user* untuk memutuskan membeli produk yang mana. Hal ini sangat terasa dampaknya pada negara-negara berkembang yang seringkali memilih berdasarkan harga.

Untuk dapat menekan harga jual produk filter dapat dilakukan efisiensi pada produksi dan juga efisiensi dalam jaringan distribusi dengan memanfaatkan *Supply Chain Management* yang baik dan efektif. Dalam hal ini strategi yang digunakan adalah efisiensi internal dan eksternal.

5.1.3.3. Strategi Peluang - Kelemahan .

- Memelihara hubungan baik dengan *supplier* dan memperbanyak *Sourcing*.
Karena sebagian besar bahan baku dalam pembuatan filter ini berasal dari luar negeri, maka perlu adanya hubungan baik dengan para pemasok, tetapi dirasa perlu juga untuk tetap mencari pemasok lain untuk dapat harga dan kualitas yang lebih baik, sehingga tidak timbul ketergantungan terhadap satu pemasok yang dapat berakibat fatal bagi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam produksi filternya. Dengan demikian maka kelancaran produksi akan dapat lebih terjaga dan dapat ditingkatkan kualitasnya serta harga yang terjamin akan stabil dan dapat menekan *cost* pada pengembangan bahan baku. Strategi yang diterapkan disini adalah strategi ke hulu.
- Melakukan peningkatan *Cost Reduction Program* dalam proses produksi sehingga biaya produksi dan pemakaian material bisa lebih ditekan.
Peningkatan kualitas dalam proses produksi dan dengan tata cara yang benar dalam produksi filter maka *waste* terhadap material/bahan baku dapat dikurangi dan *reject rate* dapat ditekan sekecil mungkin, sehingga biaya produksi dapat ditekan. Dalam hal ini strategi yang digunakan adalah efisiensi internal.

- Meningkatkan kegiatan promosi.

Produk filter dari luar sangat mudah ditiru atau dipalsukan, sedangkan bagian intinya tidak terlihat dan kurang dipahami oleh para pelanggan. Oleh sebab itu promosi/penyuluhan kepada para pelanggan tentang bagaimana mengenal dan membedakan antara produk yang asli dan yang tiruan perlu digencarkan sehingga konsumen tidak mudah terkecoh, disamping memberikan pemahaman kepada konsumen tentang keunggulan dan kemanfaatan produk filter yang dibuat secara lebih mendalam. Penggunaan teknik sablon 2 warna dengan teknologi ultra violet akan mempermudah pelanggan dalam mengenali produk yang asli sekaligus mempersulit para pemalsu untuk dapat mengikutinya. Strategi yang digunakan adalah memelihara pasar dan promosi.

- Memperbaiki sistem informasi pasar.

PT Selamat Sempurna Tbk. memiliki *representative officer* dari tiap-tiap pelanggan yang bertugas untuk menyalurkan dan menerima informasi timbal-balik antara perusahaan dan pelanggan. Petugas ini juga secara periodik melakukan survei ke pasar untuk mendapatkan informasi yang lebih lengkap dan aktual. Sistem yang sudah ada ini perlu diperbaiki dan diperkuat untuk dapat lebih intensif dalam menangani permasalahan yang muncul di lapangan agar dapat segera diketahui, diatasi, atau dicarikan jalan keluarnya sehingga kepercayaan konsumen dapat dijaga disamping dapat memperoleh informasi yang paling aktual mengenai kondisi pasar dan persaingan yang sangat bermanfaat bagi masukan dalam penyusunan strategi dan program pemasaran. Strategi yang digunakan adalah memperkuat sistem jaringan informasi.

5.1.3.4. Strategi Ancaman – Kelemahan.

- Menjaga mutu produk.

Ketidakstabilan mutu produk akan dijadikan senjata oleh para pesaing untuk meruntuhkan *brand image* dari PT Selamat Sempurna Tbk. Kepercayaan pelanggan terhadap mutu dirasakan sangat penting sehingga perlu dijaga dengan baik. Dengan memegang sertifikasi GS9000 dan TS16949 maka diharapkan para pelanggan akan lebih mempercayai standar kualitas yang ditawarkan oleh PT Selamat Sempurna Tbk serta kestabilan dalam produksinya.

- Memperkuat sistim informasi pasar.

Pemantauan terhadap kondisi pasar dan persaingan harus terus dilakukan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. yang dalam hal ini dapat bekerja sama dengan para distributornya agar dapat lebih kondusif dalam menerima reaksi pasar. Para pesaing sewaktu-waktu dapat melancarkan strategi baru pada tiap-tiap negara dengan tujuan-tujuannya yang tertentu, hal ini harus dapat dengan cepat diketahui dan diantisipasi oleh pihak PT Selamat Sempurna Tbk. untuk dapat mempertahankan diri dari serangan para kompetitornya. Hal ini disebut strategi memperkuat jaringan sistim informasi.

Dari seluruh alternatif usulan strategi yang diperoleh dari analisis SWOT Matrix dapat digambarkan sebagaimana tersaji pada tabel 5.4. berikut ini.

	Kekuatan		Kelemahan	
	1. Kapasitas produksi yang handal		1. Bahan baku utama produk impor	
	2. Kemudahan akses suplai		2. Produk mudah ditiru/dipalsukan	
	3. Memiliki standar mutu internasional		3. Informasi pasar yang belum memadai	
	4. Jaringan distribusi yang luas		4. Tenaga kerja yang tidak stabil	
	5. R&D dan teknologi yang kuat		5. Turn over pegawai/pekerja tinggi	
	6. <i>Technical assistance</i> dari pabrikan filter utama Jepang			
Peluang				
1. Potensi pasar yang besar	1-2	Memelihara pasar, mutu produk dan jaminan suplai.	1-2	Memelihara pasar dan peningkatan pelayanan.
	1-3		2-3	
	1-4		5-3	
	1-5			
2. Pengetahuan akan filter semakin luas dan baik	1-1	Penetrasi pasar dan peningkatan pelayanan.	2-3	Memperkuat system jaringan informasi.
3. Bahan baku cukup dari pemasok	2-6		3-3	
4. kebijakan pemerintah akan bebas bea masuk barang impor	6-2			
	6-4			
5. Menjadi OEM bagi pabrikan mobil Isuzu dan Mitsubishi di Indonesia	2-6	Integrasi ke hilir.	2-1	Integrasi ke hulu.
	2-5		2-2	
	5-3			
	6-2			
6. Jaringan pemasaran yang luas	2-6	Integrasi ke hulu.	1-1	Efisiensi internal.
	4-3		2-4	
	4-5		2-5	
Ancaman				
1. Kebijakan pemerintah dan program AFTA akan perdagangan bebas	1-1	Memelihara pasar, mutu produk, jaminan suplai dan peningkatan pelayanan	1-1	Memelihara pasar
	2-1		1-2	
	4-5		1-4	
	4-6		1-5	
	5-3		2-3	
	5-5		6-3	
2. Adanya produk China yang berharga murah dengan kualitas rendah	5-6			
3. Harga bahan baku dipengaruhi nilai tukar terhadap USD	6-3		1-2	
4. Berkembangnya teknologi baru akan bentuk dan ragam filter	1-4		2-4	Efisiensi internal.
5. Banyak munculnya pabrik filter baru di China dengan pemodal asing	2-1		2-5	
	2-1		4-3	
6. Masih banyak konsumen di Asia yang mengandalkan harga murah	3-5	Efisiensi internal dan eksternal	6-3	Memperkuat sistim jaringan informasi.
	4-5			
	4-6		1-2	
	6-1		2-3	
			4-3	
			6-3	

Tabel 5.4. Rekapitulasi Hasil Alternatif Strategi

Selanjutnya adalah melakukan pengelompokan dan penggabungan atas rekapitulasi hasil alternatif strategi yakni alternatif-alternatif strategi yang sejalan dan dapat dikerjakan secara bersama untuk digabungkan menjadi 1 alternatif strategi. Penggabungan alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 5.5. berikut ini.

Alternatif Strategi	Penggabungan Alternatif Strategi
- Memelihara pasar - Manjaga mutu produk	Strategi pemeliharaan pasar
- Penetrasi pasar	Strategi penetrasi pasar
- Menjaga jaminan supply - Peningkatan Pelayanan	Strategi Peningkatan Pelayanan
- Integrasi ke Hulu - Integrasi ke Hilir	Strategi Integrasi ke Hulu dan Hilir
- Efisiensi Internal dan Eksternal - Efisiensi Internal	Strategi Efisiensi Internal dan Eksternal
- Memperkuat sistim jaringan informasi	Strategi Memperkuat sistim informasi

Tabel 5.5. Penggabungan Alternatif Strategi

5.1.4. Internal-External Matrix (IE Matrix)

Untuk dapat mengetahui jenis strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan ialah dengan memakai IE Matrix dimana memakai bobot seperti yang telah dilakukan dalam EFE-IFE Matrix dengan menggunakan faktor-faktor kunci internal dan eksternalnya. Perusahaan yang ada pada segmen I, II, dan IV berada pada posisi tumbuh dan berkembang, sedangkan pada segmen III, V, dan VII berada pada posisi mempertahankan dan memelihara, serta segmen VI, VIII, dan IX pada posisi panen/divestasi.

Letak dari kondisi perusahaan dalam Matrix ini akan menentukan posisi yang cocok bagi perusahaan itu sendiri sehingga tidak salah dalam menerapkan

strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan, karena kesalahan dari pemakaian strategi akan menjadi tidak efektif dan bahkan akan membuat posisi bersaing menjadi lebih buruk dari sebelumnya karena kegagalan yang mungkin terjadi pada perusahaan tersebut.

Berikut ini adalah gambar mengenai *Internal-External Matrix* bagi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam mengetahui posisinya.

Total Nilai IFE Yang Dibobot

		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0–2,99	Lemah 1,0–1,99	
Total Nilai EFE Yang Dibobot 2,99	I	II	III	Tinggi 3,0–4,0	
	IV	V	VI	Sedang 2,0–2,99	
	VII	VIII	IX	Rendah 1,0–1,99	
		2,96			

Gambar 5.1. *Internal-External Matrix*

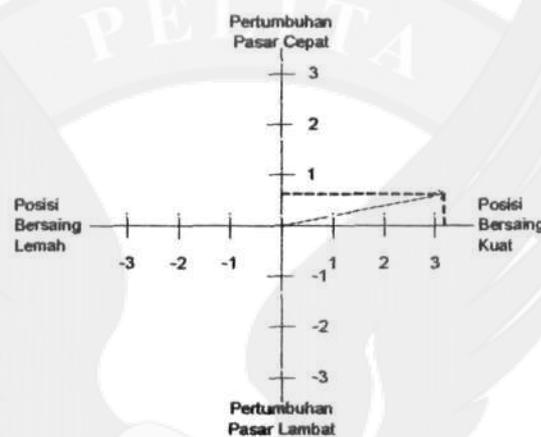
Karena PT Selamat Sempurna Tbk. berada pada segmen V maka strategi yang cocok dan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini adalah **strategi mempertahankan dan memelihara**.

5.1.5. *Grand Strategy Matrix*

Analisis *Grand Strategy Matrix* berdasarkan pada 2 dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar di dalam merumuskan alternatif strategi. Keberadaan perusahaan dipetakan ke dalam salah satu dari 4 kuadran

melalui kombinasi ke 2 dimensi di atas untuk dapat mengetahui alternatif-alternatif strategi yang sesuai untuk diterapkan.

Dari kedua pendekatan yakni pertumbuhan pasar dan posisi bersaing tersebut dapat digambarkan kombinasi pada *Grand Strategy Matrix* sebagaimana tersaji pada Gambar 5.2. berikut ini :



Gambar 5.2. *Grand Strategy Matrix*

Kombinasi dari kedua dimensi evaluatif tersebut menunjukkan bahwa produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. berada pada kuadran I, dimana secara teoritis seperti yang dikemukakan oleh Fred R. David bahwa strategi yang dapat digunakan untuk posisi ini adalah : pengembangan pasar (penetrasi pasar), pengembangan produk, integrasi ke hulu dan ke hilir, dan diversifikasi konsentrik.

Saat ini PT Selamat Sempurna Tbk. telah melakukan alternatif strategi yang selaras dengan komposisi ini yaitu menjaga dan memelihara pasar, integrasi ke hulu dan ke hilir serta penetrasi pasar.

5.1.6. *Quantitative Strategic Planning Matrix.*

Pada tahapan ini merupakan tahapan akhir dalam rangkaian analisis penerapan strategi dimana akan dilakukan tahap keputusan dalam penentuan penetapan strategi. Analisis yang digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input dari analisis tahap 1 dan tahap 2 dengan menetapkan strategi yang dipilih diantara alternatif-alternatif strategi yang telah dikemukakan. Berikut ini dapat dilihat tabel dimana analisis tahap ke 2 yang meliputi analisis 3 matriks yakni : SWOT, Internal-Eksternal, dan *Grand Strategy* seperti pada tabel 5.6. di bawah ini.

Analisis	Alternatif Strategi	Pengelompokan Alternatif Strategi
Matriks SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pemeliharaan Pasar 2 Penetrasi Pasar 3 Peningkatan Pelayanan 4 Integrasi ke hulu 5 Integrasi ke hilir 6 Efisiensi internal 7 Memperkuat Sistim Informasi Pemasaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan 2 Strategi Peningkatan Pelayanan 3 Integrasi ke hulu 4 Integrasi ke hilir 5 Efisiensi internal 6 Memperkuat Sistim Informasi Pemasaran
<i>Internal – External Matrix</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Mempertahankan dan Pemeliharaan Pasar 	
<i>Grand Strategy Matrix</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Menjaga dan Memelihara Pasar 2 Integrasi ke hulu 3 Integrasi ke hilir 	

Tabel 5.6. Alternatif Strategi

Faktor-Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi											
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang													
1 Potensi Pasar yang besar di seluruh dunia	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Pengetahuan Masyarakat akan pentingnya Filter sudah makin meluas dan baik.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
3 Tersedianya bahan baku yang cukup dari para pemasok dalam dan luar negeri.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4 Kebijakan pemerintah akan bebas bea masuk barang impor yang akan diolah dan dijual keluar negeri (ekspor kembali)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05
5 Menjadi OEM bagi Izusu Indonesia dan sebagian produk Mitsubishi di Indonesia yang kepercayaan pemakai akan kualitas yang diberikan.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6 Jaringan pemasaran yang luas di seluruh dunia.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Ancaman													
1 Kebijakan pemerintah dan program AFTA akan perdagangan bebas.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 Adanya produk China yang berharga murah walaupun dengan kualitas rendah.	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30
3 Harga bahan baku yang sangat dipengaruhi oleh nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar yang stabil.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
4 Berkembangnya teknologi baru akan bentuk dan ragam filter canggih.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28
5 Banyak pabrik baru filter yang berdiri di China dengan pemodal asing dari Manca Negara, cari Pabrikasi mobil seperti GM dan Toyota.	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Masih banyak konsumen di Asia yang mengandalkan harga murah untuk filter.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
	1.00												
Kekuatan													
1 Dapat menjamin suplai sesuai permintaan karena memiliki unit produksi yang handal.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
2 Lokasi pabrik dengan akses yang mudah untuk mensuplai baik ke distributor maupun menuju pelabuhan.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
3 Kualitas produk yang terjamin karena sesuai dengan SNI, GIS, A.SI, dan BIM.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4 Memiliki jaringan distribusi di seluruh dunia.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5 Memiliki R&D beserta peralatan dan laboratorium yang handal.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6 Memiliki <i>technical assistant</i> dari pabrik filter ternama di Jepang seperti Tokyo Roki dan	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Kelemahan													
1 85% bahan baku merupakan produk impor.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12
2 Produk mudah ditiru atau dipalsukan.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3 Informasi pasar yang belum memadai.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28
4 Faktor tenaga kerja yang sering kali mogok dan tidak stabil dalam bekerja.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5 <i>Turn over</i> pegawai/pekerja yang tinggi.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
	1.00												
			6.05		5.82		5.89		5.27		6.21		5.61

AS = Attractiveness Score (Nilai Daya Tarik)

TAS = Total Attractiveness Score (Total Nilai Daya Tarik)

Nilai Daya Tarik :

1 = tidak menarik

3 = cukup menarik

2 = agak menarik

4 = sangat menarik

Selanjutnya adalah melakukan analisa atas alternatif strategi yang terpilih dengan menggunakan inventarisasi faktor-faktor sukses kritis yang diambil dari matriks EFE-IFE yang diberi bobot untuk setiap faktor sukses kritis.

Penetapan Nilai Daya Tarik atau *Attractive Scores (AS)* dilakukan dengan cara memeriksa setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal dengan mengajukan pertanyaan: “Apakah alternatif ini mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?” Bila jawabannya “ya” maka strategi ini harus dibandingkan relatif pada faktor kunci. Artinya Nilai Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi yang lain. Nilai daya tarik tersebut adalah 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=menarik, 4=amat menarik. Apabila jawaban pertanyaan diatas “tidak”, menunjukkan bahwa faktor sukses kritis tersebut tidak mempunyai pengaruh pada pilihan spesifik yang dibuat. Untuk ini Nilai Daya Tarik tidak perlu diberi penilaian.

Berdasarkan tabel QSPM seperti yang dapat dilihat pada tabel 5.7, maka diperoleh hasil urutan prioritas alternatif strategi yang bisa dipilih dan paling sesuai untuk dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut :

- Prioritas 1 : Strategi Integrasi ke hilir dengan TAS = 6,27
- Prioritas 2 : Strategi Efisiensi Internal dengan TAS = 6,21
- Prioritas 3 : Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan Pasar dengan TAS = 6,05
- Prioritas 4 : Strategi Integrasi ke hulu dengan TAS = 5,89
- Prioritas 5 : Strategi Peningkatan Pelayanan dengan TAS = 5,82
- Prioritas 6 : Strategi Memperkuat Sistim Informasi Pemasaran dengan TAS = 5,61

Setelah mengetahui urutan prioritas dari strategi yang dapat dengan segera dilaksanakan maka perusahaan akan melihat kemampuan SDM dan kesiapan sarana serta prasarananya untuk dapat melaksanakan strategi-strategi yang telah disiapkan ini. Dalam hal ini maka PT Selamat Sempurna Tbk. dapat melaksakan ke-6 strategi tersebut secara bersamaan karena memiliki sarana dan prasarana yang cukup serta SDM yang memadai dalam melaksanakan strategi-strategi tersebut. Dengan melaksanakan seluruh strategi tersebut secara bersamaan maka akan dapat diharapkan hasil yang lebih optimal dari penerapan strategi tersebut bagi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam menjalankan bisnisnya saat ini. Strategi ini dibuat dengan tujuan jangka pendek untuk mengatasi masalah yang ada saat ini.

Penerapan strategi dengan prioritas seperti yang tercantum diatas akan berguna jika dalam penerapannya tidak terjadi perubahan-perubahan yang radikal pada perusahaan maupun nuansa bisnis yang saat ini ada yang mungkin dipicu oleh loncatan teknologi dan regulasi baru dari negara-negara Uni Eropa dan Amerika ataupun dari pabrikan mobil raksasa dunia seperti GM, BMW, dan pabrikan mobil dari Jepang (Toyota, Honda, Mitsubishi, Nissan dan Isuzu).

5.2. Analisis STP (*Segmentation-Targeting-Positioning*)

Dalam hal strategi pemasaran tentunya tidak terlepas dari 3 hal utama yang turut menentukan dalam keberhasilan dari penetapan strategi jangka panjang dengan terlebih dahulu melihat pada Segmentasi Pasar, Target yang dituju dan juga Posisi dari produk yang akan dipasarkan. Berikut ini adalah uraian dari analisis tersebut.

5.2.1. Segmentasi Pasar

Dalam menentukan segmentasi pasar PT Selamat Sempurna Tbk. berdasarkan pada dua kriteria, yaitu :

- Geografis : *Market* Lokal dan Internasional
- Demografis : yaitu berdasarkan pelanggan pembelinya yaitu untuk kendaraan pribadi dan alat berat.

Pembagian segmen pasar ini berdasarkan kemampuan yang telah dimiliki oleh PT Selamat Sempurna Tbk. untuk dapat mensuplai produk sesuai dengan kebutuhan segmen pasar tersebut. Untuk Segmentasi berdasarkan Geografis maka perlu pembagian akan keragaman filter berdasarkan merek kendaraan yang populer dan ada pada masing masing negara.

Sedangkan untuk segmen pasar secara demografis dapat ditentukan dari jenis kendaraan yang ada dan banyak dipakai, misalnya untuk area perkotaan akan banyak memerlukan filter untuk kendaraan pribadi, sedangkan untuk area perindustrian dan pedesaan akan lebih banyak memakai filter untuk alat-alat berat.

Berikut ini adalah gambaran dari segmen pasar yang dituju oleh PT Selamat Sempurna Tbk. dalam pemasarannya.

Income Tinggi					
Income Menengah					
Income Rendah					
	OEM	Replacement	Replacement	Replacement	
	Product	I	2	3	

Gambar 5.3. Segmentasi Pasar PT Selamat Sempurna Tbk.

5.2.2. Penentuan Target

Dalam menentukan target dari pasar yang akan dituju secara langsung akan mempengaruhi strategi yang akan diterapkan. Dalam hal ini PT Selamat Sempurna Tbk. Target dari PT Selamat Sempurna Tbk. saat ini terbagi menjadi 2 area yaitu :

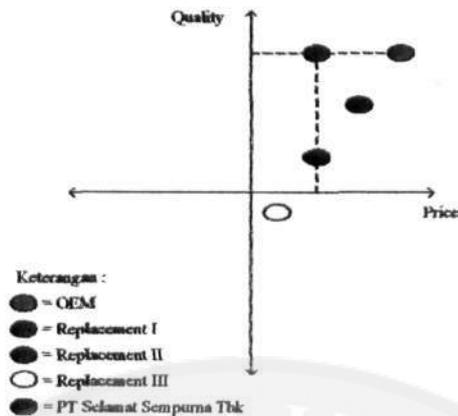
- **Market OEM Lokal** : dimana diperlukan untuk menaikkan gengsi dan kepercayaan masyarakat lokal maupun internasional akan mutu dan layanan dari PT Selamat Sempurna Tbk. Dengan menjadi supplier OEM bagi pabrikan mobil Mitsubishi dan Isuzu akan membuat PT Selamat Sempurna Tbk. menjadi salah satu pabrikan filter yang dapat dipercaya produknya, terlebih lagi dengan adanya sertifikasi QS 9000 dan TS 16949 maka produk PT Selamat Sempurna Tbk. akan dapat diterima oleh masyarakat dunia.
- **Market Replacement/After Market**: dimana produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. menjadi produk pengganti bagi kendaraan yang telah keluar dari pabrikan mobil. Pangsa pasar ini merupakan pangsa pasar yang sangat besar dengan kontinuitas yang tinggi pula, sehingga pangsa pasar ini walaupun memberikan *profit margin* yang lebih kecil tetapi secara jumlah sangat banyak menjadi tujuan target utama bagi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam pengembangan bisnisnya.

5.2.3. Positioning (Penentuan Posisi)

Dalam menentukan posisi dalam pasar akan sangat erat kaitannya dengan brand image yang tertanam pada para pelanggan dan terlebih lagi bagi *end user*. Dalam posisi di dunia bisnis filter ini dapat dibagi menjadi 4 bagian, yaitu :

- Produk OEM/OES, dimana merupakan produk terunggul baik dari segi spesifikasi serta persyaratan daya saring dari filter tersebut yang diatas standar yang ada, yaitu mengacu pada spesifikasi yang diberikan oleh pabrikan mobil.
- Produk *Replacment I*, dimana produk yang ada memiliki spesifikasi sesuai standar internasional yang berlaku dengan spesifikasi yang terbaik yang ada dalam standar internasional tersebut.
- Produk *Replacement II*, dimana filter yang dipasarkan merupakan produk yang masih sesuai dengan standar internasional, tetapi pada spesifikasi yang terendah.
- Produk *Replacement III*, dimana produk yang diluncurkan tidak sesuai dengan standar internasional yang berlaku, sehingga dapat berdampak buruk bagi kendaraan yang menggunakan filter ini. Pabrikan yang meluncurkan produk ini seringkali hanya sebagai perusak pasar dengan harga yang sangat murah dengan cara *Hit and Run*, yaitu hanya masuk sekali dua kali pada pasar lalu pergi, tetapi kehadirannya dapat mengguncang harga pasar yang ada.

PT Selamat Sempurna Tbk. dalam menempatkan posisinya yaitu sebagai Produk *Replacement I* dengan mutu Produk OEM. Jadi PT Selamat Sempurna Tbk. menawarkan produk filter dengan mutu terbaik tetapi dengan harga Produk *Replacement II*. Hal ini dimaksudkan agar dapat menarik minat pasar agar membeli produk PT Selamat Sempurna Tbk. dengan harga yang lebih murah tetapi dengan mutu yang lebih tinggi/baik.



Gambar 5.4. *Product Positioning* PT Selamat Sempurna Tbk.

Selain itu *Positioning Statement* yang merupakan pandangan masyarakat/pelanggan terhadap posisi PT Selamat Sempurna Tbk. dalam pasar ini adalah “ **Perusahaan dengan ragam produk terlengkap** “ sesuai dengan salah satu motto dalam pemasaran PT Selamat Sempurna Tbk. yaitu “*To Give Customer A Better Choice*” sehingga makin menunjang program “*One Stop Shopping*” bagi pelanggan filter dunia dengan strategi diferensiasi produknya.

5.3. Analisa Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Sebagai pelengkap dan menciptakan kepuasan serta loyalitas pelanggan maka diperlukanlah suatu strategi bauran dimana di dalamnya terkandung kebijakan produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), promosi (*promotion*), manusia (*people*), proses (*process*), dan pembuktian (*physical evidence*) guna mendukung strategi STP yang telah ditentukan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

5.3.1. *Product.*

Kebijakan produk yang diterapkan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. saat ini yaitu menghasilkan produk yang berkualitas OEM yang didukung dengan sistem produksi yang sesuai dengan QS 9000 dan TS 16949.

Produk yang dihasilkan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. bila diaplikasikan sesuai dengan jenis filternya harus dapat dimanfaatkan sesuai dengan *standard* penyaringan yang setara dengan OEM walaupun dengan spesifikasi material pendukungnya tidak sebaik produk OEM aslinya. Dalam hal ini segi manfaat dari filter itu sendiri yang menjadi titik berat dari kebijakan produk PT Selamat Sempurna Tbk. sehingga standar penyaringan partikel yang dilakukan oleh filter dari PT Selamat Sempurna Tbk. sesuai dengan standar pabrikan mobil yang memakainya.

Sesuai dengan azas manfaat produk maka yang perlu benar-benar diperhatikan adalah *pore size* dari kertas penyaring yang ada di dalam filter agar dapat menyaring partikel sampai batas yang ditentukan oleh masing-masing pabrikan mobil.

Selain asas manfaat produk perlu pula diperhatikan citra produk itu sendiri untuk dapat membangun *brand image* yang lebih baik yaitu dengan cara:

- **Konsistensi produk.**

Diharapkan dapat memberikan produk yang berkualitas OEM yang diproduksi secara konsisten agar tidak menimbulkan keraguan bagi para penggunanya, sehingga menimbulkan *brand image* yang baik dari produk PT Selamat Sempurna Tbk. tersebut secara kualitas.

- **Kemasan.**

Agar produk ini dapat dibedakan dengan produk lainnya perlu pula diberi kemasan yang baik dan unik (seperti sablon 2 warna pada *body* filter dengan teknologi ultra violet) untuk dapat memberikan kesan eksklusif dan sekaligus pengamanan produk agar tidak mudah ditiru/dipalsukan.

- **Spesifikasi.**

Spesifikasi yang tertera haruslah dibuat dengan sangat jelas sehingga pemakaiannya dapat dilakukan dengan tepat mengingat bahwa 1 jenis filter dapat dipakai untuk beberapa jenis kendaraan dengan merek yang sama maupun berbeda. Nomor seri dari filter harus juga tercantum untuk penggantian (*replacement*) yang disandingkan dengan nomor seri OEM-nya.

- **Merek.**

Penggunaan merek dari PT Selamat Sempurna Tbk. selayaknya dibangun menjadi 1 merek yang kuat saja, karena saat ini PT Selamat Sempurna Tbk. memiliki beberapa merek yang disebarakan untuk beberapa negara . Dengan hanya memakai 1 merek yang kuat untuk pemasaran di seluruh negara tujuan dapat membuat *brand image* dari PT Selamat Sempurna Tbk. menjadi semakin baik dan terkenal di seluruh dunia. Saat ini PT Selamat Sempurna Tbk. memasarkan produknya dengan merek sebagai berikut:

- Benua Amerika: Merek Sure Filter dan merek Import Product Filter
- Asia Pasifik: Merek Sakura Filter, merek Sanko Filter dan merek Fleetguard Filter.
- Benua Australia: Merek Sakura Filter dan merek FSA Filter.
- Benua Eropa : Merek Sakura Filter dan merek Schupp Filter.

Dalam hal ini merek Sakura Filtler merupakan merek terkuat yang ada dalam PT Selamat Sempurna Tbk., jadi tidaklah salah jika merek ini yang akan terus dikembangkan dan dipasarkan keseluruh dunia yang nantinya akan menjadi merek tunggal PT Selamat Sempurna Tbk.

5.3.2. Price

Dalam penentuan kebijakan harga filter dari PT Selamat Sempurna Tbk., maka perusahaan menetapkan harga berdasarkan referensi dari para pelanggan dan ditambah dengan pertimbangan:

- Harga pokok produk.
- Harga jual produk pesaing (pada posisi *replacement* II).
- Daya beli masyarakat negara tujuan

Terkait dengan kebijakan harga tersebut di atas maka penjualan produk saat ini dengan sistim FOB (*Free on Board*) atau C&F (*Cost and Freight*) oleh sebab itu perlu diadakan peninjauan atas biaya distribusi yang kuat mulai dari gudang PT Selamat Sempurna Tbk. sampai ke gudang pelanggan.

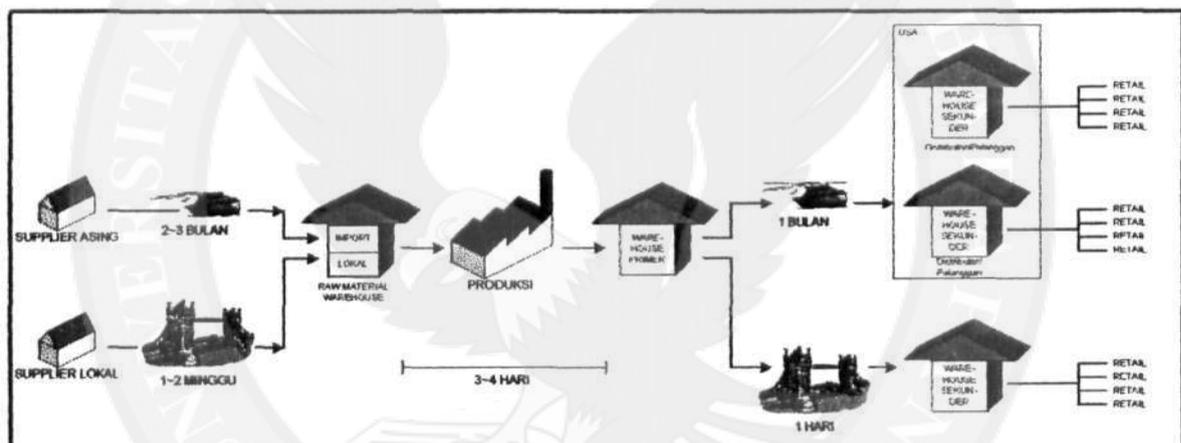
5.3.3. Place.

Untuk dapat memperlancar dan mempermudah penyampaian produk dari produsen ke konsumen maka distribusi merupakan suatu hal yang penting dan juga terkait dalam strategi pemasaran. Kebijakan distribusi yang baik akan dapat menjamin ketersediaan produk pada para pelanggan tepat pada waktunya.

Dengan jalur distribusi yang kuat yang ditujukan pada tiap-tiap negara tujuan diharapkan akan dapat mempermudah distribusi filter sampai kepada para

pelanggannya. PT Selamat Sempurna Tbk. saat ini juga telah memiliki *representative officer* yang bertugas melayani para pelanggan termasuk mengawasi distribusi dan ketepatan pengiriman agar sampai kepada para pelanggan sesuai dengan waktu yang ditentukan/disepakati. Hal ini juga turut menjamin kepuasan pelanggan dan membangun loyalitas pelanggan kepada produk dari PT Selamat Sempurna Tbk.

Berikut ini adalah gambar jalur distribusi mulai dari hulu sampai ke hilir berikut waktunya seperti yang tertera pada gambar 5.5. berikut ini.



Gambar 5.5. Jaringan Distribusi PT Selamat Sempurna Tbk.

5.3.4. Promotion.

Promosi merupakan salah satu hal penting dalam strategi pemasaran untuk dapat memperkenalkan dan mengkomunikasikan produk kepada para pelanggan atau calon pelanggan untuk dapat lebih dikenal dan dimengerti secara utuh. Kegiatan promosi yang dilakukan dalam bisnis filter yang telah memasuki pangsa pasar global, maka diperlukan beberapa teknik promosi seperti dibawah ini:

- Mengikuti pameran *automotive spare parts* yang berskala internasional dengan membuka *stand* yang memamerkan keragaman produk, keunggulan produk, unit produksi yang handal beserta elemen-elemen pendukungnya, dan memberikan konsultasi kepada para pelanggan atau calon pelanggan.
- Mengadakan seminar di kota-kota perdagangan di dunia dengan tujuan memperkenalkan dan memberikan pendidikan bagi para pelanggan atau calon pelanggan dari segi teknis mengenai filter dan cara kerjanya.
- Berpartisipasi dalam bentuk *sponsorship* pada *event-event* yang diadakan oleh perusahaan otomotif ataupun *event-event* yang didasari oleh kegiatan otomotif.
- Mengundang para pelanggan atau calon pelanggan potensial dalam *event* khusus (misalnya ulang tahun PT Selamat Sempurna Tbk.) untuk dapat beramah tamah dan sekaligus meninjau pabrik yang merupakan terbesar di Asia Tenggara sehingga dapat menimbulkan minat beli yang lebih bagi para pelanggan atau calon pelanggan potensial.
- Mengadakan kunjungan kepada pelanggan atau calon pelanggan untuk sekedar bertukar informasi dan sekaligus mengadakan survei pasar.

Kegiatan promosi ini juga sangat erat kaitannya untuk membangun kerjasama dan hubungan baik dengan para pelanggan atau calon pelanggan untuk dapat melakukan penetrasi pasar dengan lebih efisien dan efektif sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan.

5.3.5. People.

Sesuai dengan *core value* PT Selamat Sempurna Tbk. yaitu “*Growing together with stake holders*” maka semua orang yang terlibat dalam hal ini pekerja, pelanggan, dan pemasok yang terlibat akan diarahkan untuk bekerja sama dan berkembang bersama dalam meniti bisnis ini untuk mencapai kesuksesan bersama.

5.3.6. Process.

Segala sesuatu yang dilaksanakan dalam bisnis ini, dimulai dari hulu ke hilir ditetapkan dalam suatu mekanisme proses yang baku dan dengan pedoman QDC (*Quality, Delivery and Cost*). Seluruh aliran kegiatan menjadi prosedur yang dibakukan sesuai dengan persyaratan yang tercantum pada QS 9000 dan TS 16494. Proses yang terjadi semuanya didokumentasikan agar dapat ditelusuri dikemudian hari untuk digunakan dalam pengembangan, perbaikan, dan penyelidikan terhadap produk.

5.3.7. Physical Evidence.

Dalam hal ini PT Selamat Sempurna Tbk. harus dapat memberikan pelayanan serta membuktikan kepada para *customer* tentang produk-produk yang dihasilkan dimana mendukung proses komunikasi dan pemberian pelayanan jasa kepada pelanggan. Hal ini sangat diperlukan untuk mendapatkan tingkat kepercayaan yang tinggi serta loyalitas dari para pelanggan.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai rangkuman dari data, pembahasan dan analisis yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka berikut ini akan disampaikan kesimpulan dari seluruh pembahasan dan juga saran-saran yang dapat diberikan pada paper ini. Adapun kesimpulan dan saran tersebut akan disajikan dibawah ini.

6.1. Kesimpulan.

Dari hasil pembahasan dan analisis yang telah dilakukan maka berikut ini adalah kesimpulan yang dapat diambil dalam penerapan dan pemilihan strategi pemasaran seperti yang tercantum dibawah ini:

1. Hasil analisis dari faktor-faktor kunci eksternal dan internal memberikan gambaran bahwa bisnis filter yang dijalani oleh PT Selamat Sempurna Tbk. masih memiliki daya tarik yang tinggi dimana perusahaan memiliki modal kekuatan yang cukup untuk bersaing dan mengatasi ancaman yang ada serta menggapai peluang dalam pasar internasional maupun lokal.
2. Dari analisis Matriks Profil Persaingan menunjukkan bahwa faktor sukses kritis produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. masih lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya dimana produk filter China menjadi pesaing utama yang dapat sewaktu-waktu mengancam pasar yang dimiliki oleh PT Selamat Sempurna Tbk.
3. Berdasarkan analisis SWOT *Matrix* dapat ditarik kesimpulan bahwa alternatif strategi yang patut dilakukan adalah meliputi:

- Memelihara pasar dengan menjaga mutu produk, jaminan dan ketepatan suplai, dan melakukan kegiatan promosi.
 - Meningkatkan pelayanan bagi para pelanggan dengan memberi bimbingan teknis dan turut terjun ke dalam pasar untuk dapat bersama-sama pelanggan mengatasi masalah yang ada.
 - Integrasi ke hulu dengan memelihara dan meningkatkan hubungan baik dan kerja sama dengan pemasok/*supplier* bahan baku untuk dapat sama-sama berkembang dalam menunjang bisnis bersama, serta melakukan *multi sourcing* untuk dapat menghindari ketergantungan dengan salah satu pemasok atau *supplier*.
 - Integrasi ke hilir dengan mempererat hubungan dan kerja sama dengan para pelanggan dengan turut mendengarkan informasi atau keluhan pelanggan serta memberikan/membantu menyelesaikan masalah dengan solusi-solusi secara teknis maupun non-teknis.
 - Efisiensi internal harus dilakukan melalui optimalisasi kapasitas produksi, *quality control* yang baik, menjalankan *cost reduction program*, dan meminimalkan *reject rate*.
4. Memperkuat sistim informasi pasar melalui penataan jaringan sistim informasi dan bersama-sama dengan pelanggan dan *supplier* turut terjun ke pasar untuk memberikan dan menerima informasi yang akurat dan tepat waktu.
 5. Analisis dengan menggunakan *Grand Strategy Matrix* yang didasari oleh posisi bersaing perusahaan dan pertumbuhan pasar menunjukkan posisi produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. berada di kuadran I dimana secara aktual saat ini strategi yang dijalankan perusahaan telah sesuai dengan alternatif strategi untuk

posisi perusahaan pada kuadran I yaitu menjaga dan memelihara pasar, integrasi ke hulu, dan integrasi ke hilir.

6. Pada *Quantitative Strategic Planning Matrix* menghasilkan kesimpulan tahap akhir dalam analisis penetapan strategi berdasarkan prioritasnya adalah sebagai berikut:

- Prioritas 1 : Strategi Integrasi ke hilir dengan TAS = 6,27
- Prioritas 2 : Strategi Efisiensi Internal dengan TAS = 6,21
- Prioritas 3 : Strategi Mempertahankan dan Pemeliharaan Pasar dengan TAS = 6,05
- Prioritas 4 : Strategi Integrasi ke hulu dengan TAS = 5,89
- Prioritas 5 : Strategi Peningkatan Pelayanan dengan TAS = 5,82
- Prioritas 6 : Strategi Memperkuat Sistem Informasi Pemasaran dengan TAS = 5,61

Atas pertimbangan kondisi dan kemampuan perusahaan saat ini cukup baik sepantasnya ke-6 strategi tersebut diatas dapat dilaksanakan seluruhnya secara simultan agar bisa diperoleh hasil yang optimal.

7. Segmentasi Pasar bagi PT Selamat Sempurna Tbk. adalah kombinasi dari segmentasi secara geografis dan demografis, dimana akan mempermudah perusahaan dalam penentuan pemasaran produk ke masing-masing tujuan penjualan. Sedangkan target pasar yakni pasar OEM lokal dan *Replacement (after market)*. *Market Replacement* di seluruh dunia merupakan pangsa pasar terbesar yang menjadi target utama dari PT Selamat Sempurna Tbk. Dalam pemasarannya produk dari PT Selamat Sempurna Tbk. ditentukan untuk

menempati posisi yang unik dimana secara mutu setara dengan standard OEM, sedangkan dilihat dari harga setara dengan *product Replacement II*.

8. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) yang perlu dilakukan adalah :

- **Product**

Segi manfaat dan atribut yang digunakan untuk memperkuat citra produk adalah :

- Konsistensi Produk, yang berpengaruh terhadap *brand image* dan juga loyalitas pelanggan dalam membeli suatu produk.
- Kemasan, selain sebagai daya tarik *visual* juga dibuat dengan sablon 2 warna dengan teknologi ultra violet pada *body filter* sehingga produk lebih sulit untuk ditiru/dipalsukan.
- Spesifikasi, hal ini perlu tertera dengan lengkap termasuk substitusinya sehingga memudahkan pelanggan dalam menjual dan menginformasikan produk terutama kepada *end user*.
- Merek, saat ini PT Selamat Sempurna Tbk. masih menggunakan beberapa merek dalam pemasarannya di pasar internasional yang secara perlahan akan hanya menggunakan 1 merek yaitu merek Sakura Filter untuk seluruh pasar internasional yang dimasukinya dengan mempersiapkan sarana dan prasarana serta *image* yang baik sebelumnya.

- **Price**

- Harga merupakan suatu hal yang penting dalam pemasaran sehingga perlu diperhitungkan secara cermat dimana dalam hal ini PT Selamat Sempurna Tbk. hanya mengambil *profit margin* sebesar 10% – 20%.

- **Place**

Kebijakan distribusi yang dilaksanakan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. untuk dapat menjamin tersedianya produk dan ketepatan waktu suplai adalah dengan mempersiapkan produk-produk yang dipesan sesuai *forecast* pada gudang utama PT Selamat Sempurna Tbk. untuk kemudian dikirim sesuai waktu yang telah disepakati langsung pada tujuan masing-masing gudang para pelanggan di tiap wilayah untuk mempermudah distribusinya.

- **Promotion**

- Mengikuti pameran *automotive spare parts* yang berskala internasional.
- Mengadakan seminar di kota-kota perdagangan di dunia.
- Berpartisipasi dalam bentuk *sponsorship* pada *event-event* yang diadakan oleh perusahaan otomotif ataupun *event-event* yang didasari oleh kegiatan otomotif.
- Mengundang para pelanggan atau calon pelanggan potensial dalam *event* khusus (misalnya ulang tahun PT Selamat Sempurna Tbk.).

- **People**

Sesuai dengan *core value* PT Selamat Sempurna Tbk. yaitu “*Growing together with stake holders*” maka semua orang yang terlibat dalam hal ini pekerja, pelanggan, dan pemasok yang terlibat akan diarahkan untuk bekerja sama dan berkembang bersama dalam meniti bisnis ini untuk mencapai kesuksesan bersama.

- **Process**

Segala sesuatu yang dilaksanakan dalam bisnis ini, dimulai dari hulu ke hilir ditetapkan dalam suatu mekanisme proses yang baku dan dengan pedoman

QDC (*Quality, Delivery and Cost*) serta dengan menjalankan sistim QS 9000 dan TS 16949.

- ***Physical Evidence***

Dalam hal ini PT Selamat Sempurna Tbk. harus dapat memberikan pelayanan serta membuktikan kepada para *customer* tentang produk-produk yang dihasilkan dimana mendukung proses komunikasi dan pemberian pelayanan jasa kepada pelanggan

Dengan demikian strategi yang saat ini telah dijalankan oleh PT Selamat Sempurna Tbk. dengan memakai "*One Stop Shopping*" dalam pemasarannya beserta elemen pendukungnya telah sesuai dengan analisis strategi yang ada, hanya perlu adanya penambahan dalam hal Jaringan Sistim Informasi Pemasaran yang perlu diperkuat agar dapat menyalurkan dan menerima informasi dengan lebih akurat dan tepat waktu, dengan demikian maka pangsa pasar yang telah dikuasai oleh PT Selamat Sempurna Tbk. dapat tetap terkendali dan terpelihara dengan baik.

Penerapan strategi *deferensiasi product* dan sebagai *analizer* dalam bisnis filter ini pada era globalisasi akan dapat terbentuk dan berjalan dengan baik dengan dukungan strategi pemasaran yang tepat seperti telah dikemukakan pada pembahasan di atas, tetapi selain itu perkembangan teknologi dan proses juga tidak boleh dilupakan/diabaikan karena akan mempengaruhi kinerja pemasaran secara langsung.

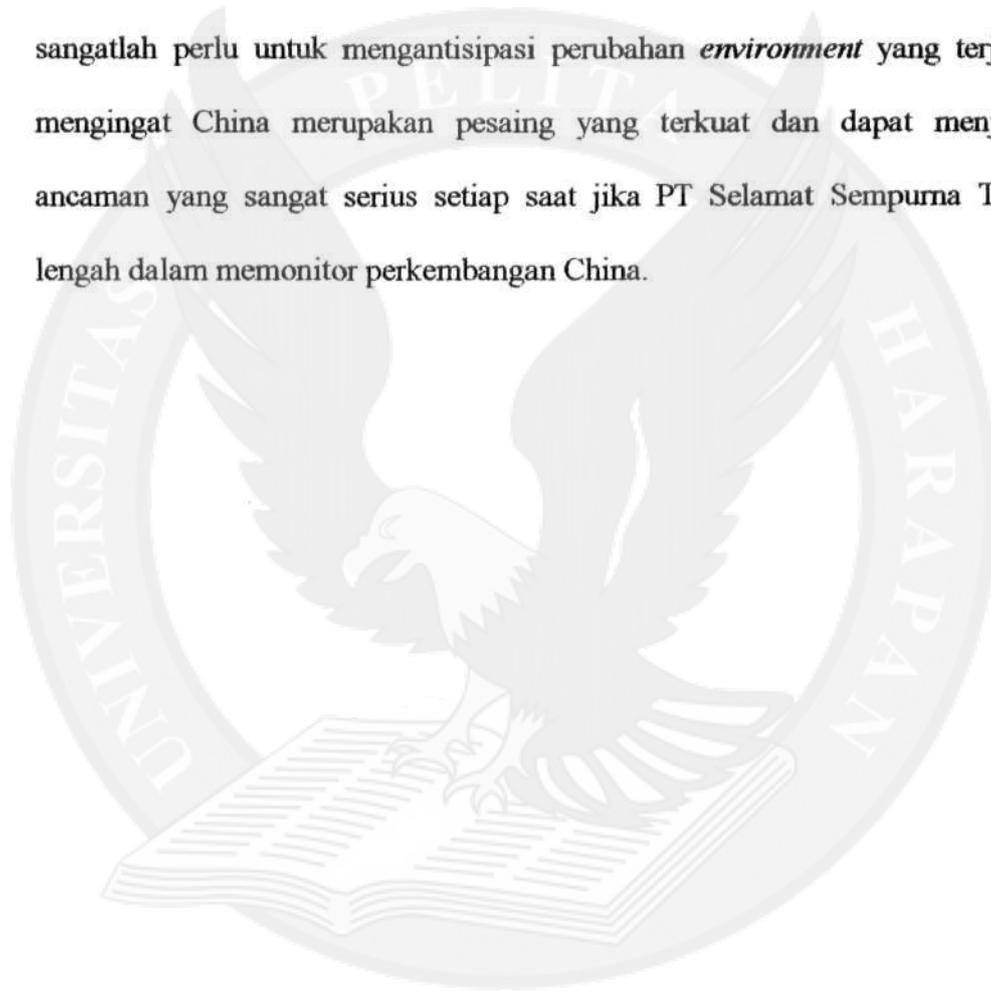
6.2. Saran.

Berikut ini adalah beberapa saran yang dapat disampaikan untuk dapat mempercepat dalam penerapan strategi ini oleh PT Selamat Sempurna Tbk, yaitu :

- Memperkuat jajaran SDM bagian pemasaran dengan menambah jumlah staf dengan pembagian wilayah kerja masing-masing yang berdasarkan sistim geografis serta masing-masing staff *marketing* dilengkapi dengan pengetahuan yang baik mengenai keragaman filter, fungsional, serta pengetahuan teknis yang memadai agar dapat melayani pelanggan dan melakukan penetrasi pasar dengan baik dan akurat
- Menekan harga dalam memenuhi persaingan bisnis dengan produk dari China. Untuk dapat menekan harga ialah dengan melakukan pendataan dan membuat bagian-bagian filter yang seragam (*universal*) agar dapat menekan biaya produksi. Menyeragamkan komponen produk ini akan sangat membantu dalam unit produksi mengingat begitu banyaknya ragam filter yang ada saat ini dan akan terus bertambah sering dengan bertambahnya jenis dan ragam kendaraan dari masing-masing pabrikan mobil.
- Untuk dapat meningkatkan *Brand Image* dari PT Selamat Sempurna Tbk. maka diperlukan adanya kerjasama dengan Pabrikan mobil besar di pasar internasional sebagai OEM maupun OES, dengan demikian kepercayaan masyarakat dapat makin besar dan menjauhkan persaingan dengan para kompetitor.
- Diusulkan juga agar memiliki kantor-kantor perwakilan minimal pada tiap benua agar aspirasi pelanggan dan penetrasi pasar akan dapat lebih cepat ditangkap dan juga dapat lebih menguasai kondisi dan perkembangan lingkungan pasar yang ada.
- Pelaksanaan Strategi pemasaran yang telah disebutkan pada bab sebelumnya tersebut hendaknya dilaksanakan secara bersamaan mengingat kemampuan

perusahaan yang memadai dalam pelaksanaannya sehingga hasil yang didapat akan lebih maksimal dan sesuai tujuan sebelum kondisi pasar menjadi berubah akibat regulasi baru maupun adanya lompatan besar dari teknologi filter yang diangkat oleh para pabrikan mobil.

- Pemantauan akan kondisi pasar dan perkembangan teknologi dari China sangatlah perlu untuk mengantisipasi perubahan *environment* yang terjadi mengingat China merupakan pesaing yang terkuat dan dapat menjadi ancaman yang sangat serius setiap saat jika PT Selamat Sempurna Tbk. lengah dalam memonitor perkembangan China.



DAFTAR REFERENSI

1. Bingham, Frank G. Jr., Gomes, Roger, Knowles, Patricia A. *Business Marketing*. Third Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York, 2005.
2. David, Fred R. Alih Bahasa : Drs. Sindoro, Alexander. *Management Strategis Konsep*. Edisi Ketujuh. Edisi Indonesia. PT. INDEKS. Jakarta, 2004.
3. Kotler, Philip. *Marketing Management*. 8th Edition. Prentice Hall International, Inc. 1997.
4. Porter, E. Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1988.
5. Robbins, Stephen P., Barnwell, Neil. *Organisation Theory*. Fourth Edition. Pearson Education Australia Pty Ltd. Australia, 2002.
6. Booms, Bernard H., Bitner, Mary J. *Extended Marketing Mix 7Ps*.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_marketing_mix.html. 2001.
7. Reppel, Alexander. *Marketing Mix: 4Ps, 7Ps or what ?*
<http://www.reppel.co.uk./marketing-theory/the-marketing-mix-4ps-7ps-or-what.html>. August 03, 2003.

8. *Company Profile* PT Selamat Sempurna Tbk. Edisi 2004.

9. Wawancara dengan pihak-pihak yang terkait di PT Selamat Sempurna Tbk

